
BACHELORARBEIT

Frau
Karin Alexandra Jerschow

Matrikelnummer: 25282

Marketing von Personaldienstleistungen

Analyse der Marketingstrategien
des Personaldienstleisters Franz &
Wach Personalservice GmbH im
Dreiländereck Deutschland-
Schweiz-Liechtenstein

2012

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Marketing von Personaldienstleistungen

Analyse der Marketingstrategien
des Personaldienstleisters Franz &
Wach Personalservice GmbH im
Dreiländereck Deutschland-
Schweiz-Liechtenstein

Autor/in:

Frau Karin Alexandra Jerschow

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM08wJ2-B

Erstprüfer:

Prof. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:

Dr. Ralf Eisenbeiß

Einreichung:

Mittweida, 16.01.2012

BACHELOR THESIS

The Marketing of Personnel- Services

Analysis of the Marketing Strategies
as conceived by Franz & Wach
Personalservice GmbH in the 3-
country-region of Germany,
Switzerland and Liechtenstein

author:

Ms. Karin Alexandra Jerschow

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM08wJ2-B

first examiner:

Prof. Otto Altendorfer

second examiner:

Dr. Ralf Eisenbeiß

submission:

Mittweida, 16.01.2012

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Personaldienstleistung und Personaldienstleistungsmarketing	6
3. Die Franz & Wach Personalservice GmbH	15
3.1. Das Produkt Personaldienstleistung	18
3.2. Vermarktung des Produkts Personaldienstleistung	20
3.3. Marketing-Mix: die fünf P's	22
4. Das Personaldienstleistungsmarketing der Franz & Wach Personalservice GmbH im Dreiländereck Deutschland-Schweiz- Liechtenstein	28
4.1. Strategische Unternehmens- und Marketingplanung	30
4.2. Strategische Unternehmens- und Marketingkonzepte	33
4.3. Marketingziele	39
5. Zusammenfassung	42
6. Fazit	44
Literaturverzeichnis	

1. Einleitung

Mit Dienstleistungsmarketing (engl. Services Marketing oder Marketing of Services) bezeichnet man in der Betriebswirtschaftslehre einen beziehungs- und wertorientierten Ansatz des Marketings, der sich mit der Marketingproblematik von Dienstleistern beschäftigt.

Strukturell hat das Marketing von Dienstleistern viele Gemeinsamkeiten mit dem Marketing von Sachgutherstellern. Beispielsweise müssen sowohl Dienstleister als auch Sachguthersteller Marktforschung betreiben, eine Wettbewerbsanalyse vornehmen, ihr „Produkt“ definieren, sich über Werbeziele, -botschaften, -mittel und -kanäle Gedanken machen, einen Vertrieb aufbauen und vieles andere mehr.¹ Inhaltlich gibt es jedoch zahlreiche Unterschiede, da Dienstleistungen einen charakteristischen Wesensunterschied zu Sachgütern aufweisen, sie sind nicht „greifbar“, nicht gegenständlich. Dieser Unterschied hat gravierende Auswirkungen auf die Gestaltung der Marktbeziehungen von Dienstleistern.

„Seit den 80-er Jahren ist eine steigende Dynamik im internationalen Wettbewerb zu beobachten.“² Dieser Wettbewerb gestaltet sich zudem unter globalen Bedingungen und zeichnet sich durch die integrierte Planung und Abstimmung von Unternehmensaktivitäten auf weltweiter Ebene aus, um sich gegenüber anderen globalen Wettbewerbern zu profilieren und zu behaupten. Um dieses Ziel zu erreichen, expandieren Unternehmen nicht selten in andere Länder.

Im Mittelpunkt wissenschaftlicher Diskussionen dieser Internationalisierungsprozesse im Bereich Marketing/Vermarktung befindet sich primär die internationale Vermarktung von Konsum- und Gebrauchsgütern (Sachgüter).

Wissenschaftliche Diskussionen zum internationalen Marketing von Dienstleistungen finden sich wesentlich seltener, obwohl in den letzten 15 Jahren ein deutlicheres Interesse an diesem Thema zu verzeichnen ist und die wissenschaftlichen Debatten hierzu intensiver

¹ Vgl: Matthias H. Gouthier, Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, Dt. Universitätsverlag, 2003, S. 4

² Gardini/Dahlhoff, Management internationaler Dienstleistungen, 1. Auflage, 2004, S. 265

geführt werden.³ Dies ist sicherlich dem Umstand geschuldet, dass der Dienstleistungssektor im Welthandel immer mehr an Bedeutung zunimmt, ebenso wie seine grenzüberschreitende Vermarktung. Die Dienstleistung Personalvermittlung wissen viele, vor allem Mittel- und Großunternehmen, für sich zu nutzen. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sind die wichtigste Energiequelle für wirtschaftlichen Erfolg und liegen im Interesse der Führungsebene aller Firmen mit Effizienzgedanken.

Um im Zeitalter der Globalisierung und zunehmender Internationalisierung der Markt- und Wettbewerbsbeziehungen wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben, ist es unabdingbar, die Leistungserstellungsprozesse kostengünstig zu koordinieren. Die veränderten Anforderungen an die Qualifikationen der Arbeitnehmer, zunehmende Flexibilitätserfordernisse beim Personaleinsatz, neue Formen der Arbeitsorganisation und Entlohnung haben zur Folge, dass auch die Organisation des betrieblichen Personalmanagements „Zuarbeit“ benötigt.⁴ Einzelne Funktionen der Personalarbeit werden überprüft, um zu entscheiden, ob sie im Unternehmen selbst erstellt werden können oder ein Fremdbezug vorteilhafter ist. In manchen Fällen ist die komplette Auslagerung der Personalabteilung die effizienteste Form der Koordination von Personal im eigenen Betrieb. Die wachsende Zahl an Personalberatern und –vermittlern, Zeitarbeitsfirmen und anderen Dienstleistern im Bereich Personalverwaltung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung in Deutschland verdeutlicht, dass der sich immer weiter entwickelnden Nachfrage zunehmend ein Angebot gegenübersteht.⁵

2. Personaldienstleistung und Personaldienstleistungsmarketing

Als Personaldienstleister werden Institutionen bezeichnet, die auf den Märkten Transaktionen, wirtschaftliche Leistungsbeziehungen koordinieren.⁶ Effizienz ist das zentrale Element, welches die Abwicklung von Transaktionen und damit die Existenz von

³ Bruhn/Meffert, Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, 2006, S. 209

⁴ gl: http://www.afwbadharzburg.de/afw/download/fernstudium/leseprobe_par_grundl_des_persman.pdf

⁵ Dahl/Dreyer/von der Prinitz/von Ruhnstedt, Personaldienstleister in Deutschland, 1. Auflage 2009, S. 12

⁶ Bruhn/Meffert, Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, 2006, S. 56

Organisationen bestimmt. Den Maßstab für Vorteile bilden die Kosten, die den Vertragspartnern für die ausgetauschten Güter und Leistungen (Produktionskosten) und für die Abwicklung und Organisation des Austausches selbst (Transaktionskosten) entstehen.⁷ Diese Zusammenhänge beziehen sich zunehmend auch auf den Sektor Personaldienstleistung.

Jedes Unternehmen ist daran interessiert, einzelwirtschaftlich ein optimales Firmenergebnis zu schaffen. Grundlage dieses Erfolgs ist, wie oben erwähnt, eine optimale, das heißt kostengünstigste Koordination der Leistungserstellungsprozesse über kompetentes Personal. Qualifizierte Mitarbeiter auf allen Ebenen garantieren reibungslose Abläufe sowie die Qualität des Produkts. Oberste Priorität in vielen Unternehmen hat daher die Personalwirtschaft.⁸ Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben in Unternehmen.⁹ Sie stellt eine betriebswirtschaftliche Funktion dar, die von den Führungskräften bzw. Vorgesetzten sowie von der Personalabteilung getragen wird. Das betriebliche Personalmanagement, auch bekannt unter Personalwesen oder Human Resource Management, befasst sich mit dem arbeitenden Menschen beziehungsweise mit der menschlichen Arbeit.

Innerhalb des Personalmanagements stößt man immer wieder auf zentrale Themen und Begriffe. Einerseits spielen Kernaufgaben (Kernfunktionen) wie Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalfreisetzung eine große Rolle. Andererseits werden die Kernaufgaben von Querschnittsaufgaben wie Personalplanung, Controlling und Personalverwaltung überlagert. Personalbetreuung und Personalführung schließlich liegen in der Verantwortung der (Entscheidungs-)Träger der Personalarbeit: Mitarbeiter und Führungskräfte der Personal- bzw. Human Resource Abteilung in den jeweiligen Unternehmen.

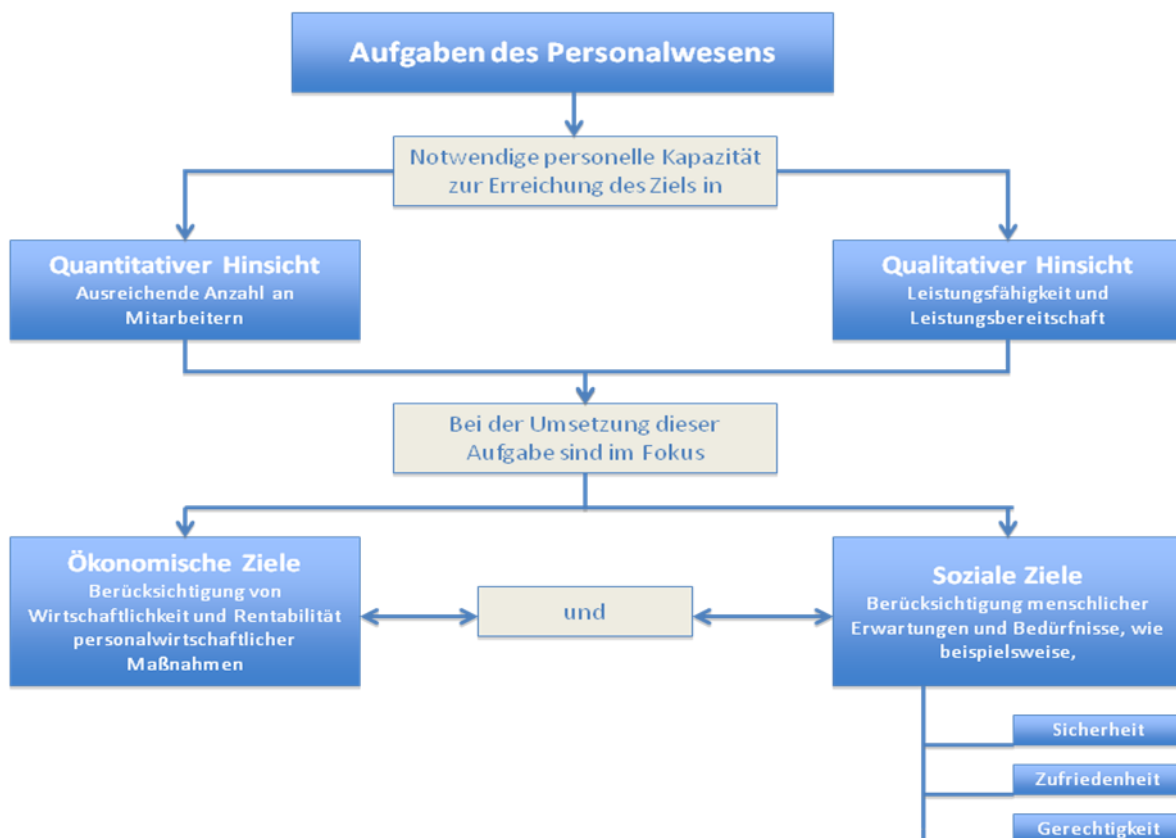
⁷ Dana Vosberg, Der Markt für Personaldienstleistungen, Dissertation Universität Leipzig, 2002, S. 58

⁸ http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/092010_extra_2/pw-0910-sh-2.pdf

⁹ <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/personalwirtschaft.php>

Das Ziel der Personalwirtschaft besteht in einer effizienten Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen vor dem Hintergrund knapper Ressourcen und wachsender Umweltunsicherheit.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss nicht nur eine möglichst gute Übereinstimmung zwischen den Anforderungsprofilen der Arbeitsaufgabe und den Fähigkeitsprofilen der Arbeitnehmer herrschen, sondern auch der Arbeitsplatz der Arbeitnehmer sollte hierfür mittels Anreizgestaltung den jeweiligen Unternehmenserfordernissen entsprechen. Hierfür verfügt ein Personaldienstleister über materielle und immaterielle Systeme der Anreizgewährung, die u. a. die Vergütung, Arbeitszeit, Beförderungen oder die Gewährung von Sozialleistungen beinhalten.¹⁰



Aus diesen sehr komplexen Zusammenhängen hat sich ein eigenständiger Wirtschaftssektor entwickelt, der dem Markt (Arbeitnehmer wie Arbeitgeber) erfolgreich zuarbeitet, indem er ihm einen Service anbietet, der die Grundlage für reibungslose Arbeitsabläufe und

¹⁰ <http://www.doelle-web.de/coaching/wiso/clipart/wiso7/aufgaben%20personalwesen.gif>

erfolgreiches Wirtschaften schafft: den Service einer marketingorientierten Personaldienstleistung.

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist de facto längst vollzogen, er stellt jedoch mehr denn je eine Herausforderung für Theorie und Praxis, speziell im Marketing, dar.

Die aktuelle Situation der Dienstleistungsmärkte stellt hohe Anforderungen an das Management von Dienstleistungsunternehmen.¹¹ Dabei wird an das Dienstleistungsmarketing die Anforderung gestellt, eine eng am Markt orientierte Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Marktaktivitäten vorzunehmen. Die intensive Interaktion zwischen dem Dienstleistungsanbieter und -nachfrager bei der Leistungserstellung erfordert ein hohes Maß an Kundenorientierung: Diese beinhaltet den offenen Kontakt zum Kunden, die gezielte Erforschung von Kundenwünschen und die sich daraus ergebenden notwendigen Anpassungen im Dienstleistungserstellungsprozess. Erfahrungen auf vielen Dienstleistungsmärkten haben gezeigt, dass letztlich nur eine konsequente Kundenorientierung Chancen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bietet.

Es bestehen einige wesentliche Unterschiede zwischen der Vermarktung von Sachgütern und der von Dienstleistungen und Service-Angeboten, die in der Natur dieser Angebote begründet sind. Denn wie lässt sich etwas vermarkten, das man gar nicht greifen kann?¹²

Diese Frage beschäftigt viele Dienstleistungsunternehmen. Denn das zentrale Merkmal ihres Angebots ist immateriell und nicht an einen Gegenstand gebunden. Unmittelbar betroffen sind zum Beispiel Unternehmensberater, Steuerberater oder Ärzte, wenn es um ihre Beratungsleistungen geht. Wenn diese Berufsgruppen Marketing betreiben wollen, müssen sie auf etwas Abstraktes verweisen, nämlich auf ihr Know-how, das Kunden zwar erfahren und erleben, aber eben nicht greifen können. Inwieweit diese Immaterialität von Dienstleistungen und Serviceangeboten von für das Marketing von Bedeutung ist, hängt

¹¹ Bruhn/Meffert, Exzellenz im Dienstleistungsmarketing, 1. Auflage, Wiesbaden, Sept. 2002, Vorwort

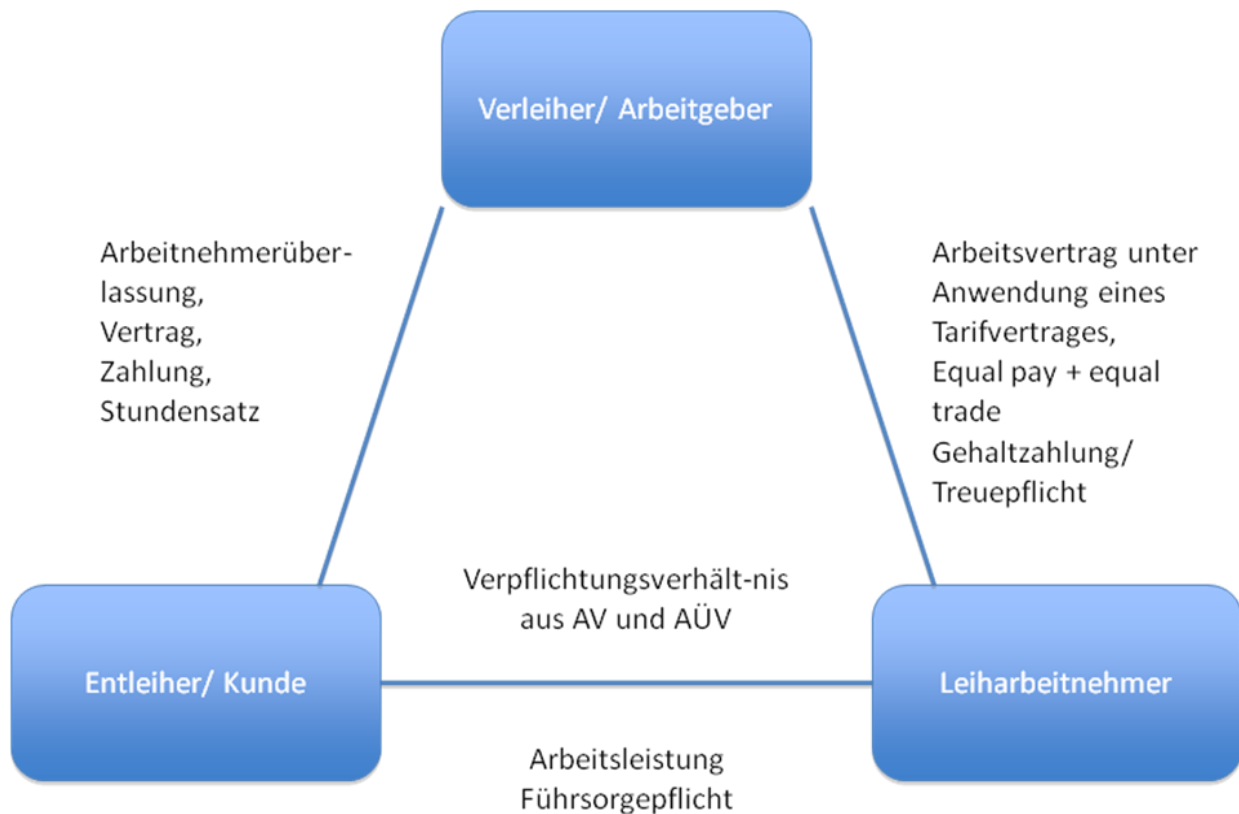
¹² <http://www.business-wissen.de/handbuch/service-marketing/bausteine-des-service-marketings>

besonders von der Art der Dienstleistung ab. Dafür gibt es eine Fülle von Beispielen. Neben den klassischen Beratungsberufen gehören Handwerker, Hotellerie und Gaststätten, Gesundheits- und Pflegeberufe, EDV-Serviceanbieter, Banken und Versicherungen, Transportdienstleister, die öffentliche Verwaltung, der Einzelhandel und viele mehr in diese Kategorie.

Personaldienstleister sind in der Regel Zeitarbeitsunternehmen, die Arbeitssuchende bei sich einstellen und diese zeitlich befristet an Unternehmen mit Personalbedarf verleihen.¹³ Der Vorteil besteht darin, dass ein Unternehmen für einen längeren Zeitraum den qualifizierten Leiharbeiter ohne längerfristige vertragliche Bindung im Unternehmen beschäftigen kann, bevor es einen langfristigen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitssuchenden schließt. Außerdem werden dem Unternehmen, welches eine Stelle ausschreibt, also zu besetzen versucht, mühsame Vorarbeiten, wie das Sichten der Bewerbungsunterlagen oder das Führen von Bewerbungsgesprächen abgenommen. Der Personaldienstleister macht sich mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle vertraut und vermittelt zielgerichtet nur Mitarbeiter, die den gewünschten Qualifikationen entsprechen und macht sich zusätzlich ein Bild über soziale Kompetenzen und Arbeitsmotivation der Kandidaten. Es besteht also in der Arbeitnehmerüberlassung ein spezifisches Dreiecksverhältnis zwischen Leiharbeitnehmer (Kandidat), Verleiher/ Arbeitgeber (Personaldienstleister) und Entleiher/ Kundenunternehmen.¹⁴

¹³ <http://www.personaldienstleister.net/>

¹⁴ <http://www.sup-tralog.de/Dreiecksverhaeltnis.jpg>



15

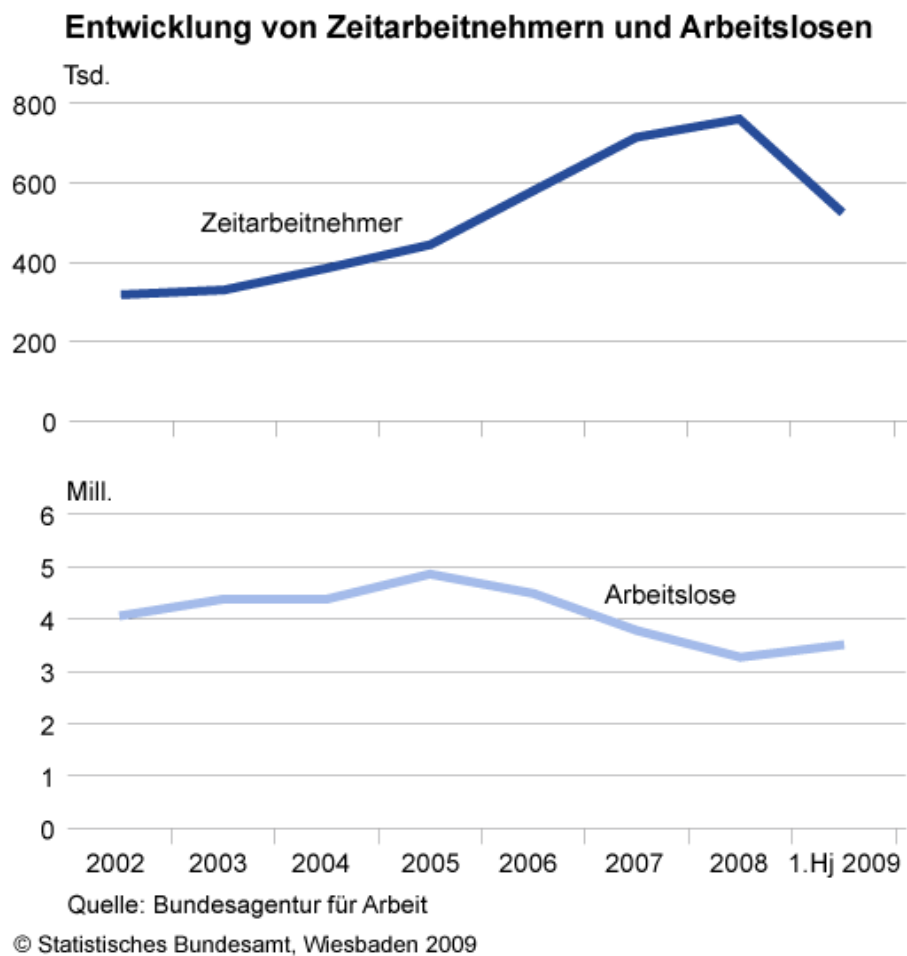
Ein Personaldienstleister profitiert von eben diesen Vermittlungen, da er anteilig zum Lohn je nach Berufsgruppe prozentuale Abschläge berechnet. Bei einer erfolgreichen Vermittlung eines Arbeitslosen aus der Arbeitsagentur erhält er eine Vermittlungsprämie. Bei der Vermittlung einer Tätigkeit über sechs Monate hinweg zahlt die Arbeitsagentur eine Nachhaltigkeitsprämie.¹⁶

Personaldienstleistungen gibt es heutzutage in nahezu jeder Stadt. Sie vermitteln sowohl Bürokräfte als auch Handwerker oder Lagerarbeiter. In den meisten Fällen spezialisieren sie sich nicht auf einen Berufszweig, sondern haben vielmehr mehrere Spezialisten vor Ort, die den unterschiedliche Berufsfeldern zugeordnet sind und sich in ihnen auskennen.

¹⁵ Abb. Dreiecksverhältnis nach <http://www.sup-tralog.de/Dreiecksverhaeltnis.jpg>

¹⁶ <http://www.weblexikon.de/Personal-Service-Agentur.html>

Das folgende Diagramm zeigt die Anzahl von Zeitarbeitern und Arbeitslosen in Deutschland zwischen 2002 und 2009.



17

Die Zeitarbeit¹⁸ ist eine Option, die besonders in konjunkturstarken Jahren und erhöhter Nachfrage häufig genutzt wird. Sie erlaubt dem Unternehmen auf zeitlich flexible

¹⁷ Abb. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/Publikationen/STATmagazin/VerdiensteArbeitskosten/EntwicklungZeitarbeit,property=image.gif>

¹⁸ Zeitarbeit in Deutschland ist in den vergangenen Jahren teilweise in Verruf geraten. In erster Linie aufgrund geringer Entlohnung und deutschlandweit geforderter Mobilität wurden Kritikpunkte gegenüber Personaldienstleistungen laut.

Arbeitsinteressierte zuzugreifen, ohne diese direkt anstellen zu müssen. Sollten die Mitarbeiter dann nicht mehr benötigt werden, muss nicht auf Kündigungsfristen geachtet werden. Zeitarbeiter sind bei Personaldienstleistungsunternehmen unter Vertrag und werden an fragende Firmen weitervermittelt.¹⁹ Viele Personaldienstleister stehen aus diesem Grund mit unterschiedlichen Firmen in Kontakt. So ist man immer „up to date“, ob Personalengpässe vorhanden bzw. zu erwarten sind, ob man sie decken kann oder entsprechend rekrutieren muss. Ist schließlich das Kundenunternehmen mit den Leistungen und dem vermittelten Zeitarbeiter zufrieden, wird es auch in Zukunft eine Zusammenarbeit mit dieser Personalservice-Agentur wählen. Die Bezahlung des Arbeitnehmers erfolgt über den Personaldienstleister, der seinerseits wiederum von der (Kunden-)Firma bezahlt wird. Das Gehalt wird im Vorhinein festgelegt und variiert dementsprechend nach Berufsgruppe, Bildungsgrad und Praxiserfahrung des Arbeitnehmers.

Aber Zeitarbeit hat auch sehr viele lohnenswerte Seiten. Zahlreiche Arbeitssuchende, vor allem neu ausgebildete Jugendliche oder im Alter voran geschrittene Menschen, haben oftmals kaum noch eine Chance, eine Festanstellung zu erhalten. Entweder werden sie nur auf Probe angestellt oder erhalten bloß einen befristeten Arbeitsvertrag. Auch solche Arbeitnehmer, die in einen fachfremden Beruf quereinsteigen möchten, haben dabei häufig Schwierigkeiten. Zudem existieren in den wirtschaftlich schwächeren Räumen Deutschlands nur sehr wenige Jobs. Eine echte Alternative zur Erwerbslosigkeit ist Zeitarbeit.

Arbeitnehmer, die sich als Zeitangestellte übermitteln lassen, lernen während ihrer Tätigkeit unterschiedliche Menschen kennen und können sich beruflich weiterentwickeln. Dabei erweitern sie ihre Kenntnisse und können neue Sichtweisen kennenlernen. Vor allem jungen Menschen kommt dies zugute, schließlich nutzt jedes Unternehmen andere Werkzeuge und Ausstattungen. Diese Arbeitnehmer werden es aufgrund ihrer daher erworbenen Fähigkeiten später auch leichter haben, eine feste Anstellung zu finden.

Über Personaldienstleistungen vermittelte Arbeitskräfte werden von den Firmen je nach Auftragssituation beauftragt. Sie können so Ihre Möglichkeiten in der Praxis unter Beweis stellen. Benötigt die Firma anschließend, bei Expansion des Unternehmens, feste Mitarbeiter, wird sie gewiss auf diejenigen Arbeitnehmer zurückkommen, die bereits durch die bisherige Arbeit auf Zeit im Betrieb eingearbeitet sind. Insofern bietet Zeitarbeit auch die Chance, früher oder später eine feste Anstellung zu erhalten.

¹⁹ Vgl: <http://www.timeworkers.de/Zeitarbeits-ABC/103/Zeitarbeit>



Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001 - 2011.
Dies ist ein Ausdruck aus www.faz.net.

20

Die Temporär- bzw. Festeinstellung eines vormals arbeitslosen Arbeitnehmers oder die Abwerbung eines sich in einem Beschäftigungsverhältnis befindlichen Arbeitnehmers und seine Weitervermittlung sind immer der krönende Abschluss eines erfolgreichen Marketings im Wirtschaftssektor Personaldienstleistung.

Jeder strategischen Marketingplanung in einem Unternehmen stehen marktbeeinflussende Instrumente zur Verfügung, welche in fünf Teilbereiche unterschieden werden. Mithilfe dieser Instrumente lassen sich individuelle Ziele und Vorgehensweisen entwickeln, um ein Unternehmen bzw. dessen Produkt erfolgreich zu vermarkten. Ob national oder international (interkulturell) sind sie der „rote Faden“ durch das Vermarktungskonzept einer

²⁰ http://www.berater-der-zeitarbeit.de/aktuellesbilder/11-06-17%20FAZ_Entwicklung_Zeitarbeit.jpg

jeden Firma, Die Rede ist von der Leistungspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik und Personalpolitik, den fünf P's des Marketings.²¹

3. Die Franz & Wach Personalservice GmbH

Die Franz & Wach Personalservice GmbH (weiter: Franz & Wach) gehört zu den ca. 10.000 Personalservice-Agenturen in Deutschland²² und hat ihren Firmensitz in Crailsheim (Baden-Württemberg). Sie gehört zu den Service-Agenturen, die im Bereich "vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung" wirtschaften.

Im April 1996 gegründet, beschäftigt das Unternehmen heute rund 1.600 Mitarbeiter und verzeichnet einen Umsatz von etwa 30 Millionen Euro im Jahr. Inzwischen ist die Franz & Wach deutschlandweit an 25 Standorten vertreten und seit 2008 ein multinationales Unternehmen.

Um sich auf dem globalen Markt besser positionieren und effizienter wirtschaften zu können, folgte 12 Jahre nach Eröffnung der ersten Franz & Wach- Niederlassung in Deutschland die Expansion ins anliegende deutschsprachige Ausland, die Franz & Wach Schweiz AG in St. Gallen entstand. Erst kürzlich, im Mai 2011 nahm eine Tochter der Franz & Wach Schweiz AG ihren Betrieb in Liechtenstein auf, die Franz & Wach Personalservice GmbH.

Das Segment Personalwirtschaft ist in den letzten Jahrzehnten stark gewachsen, nicht zuletzt, weil durch die Globalisierung eine hohe Komplexitätssteigerung im Personalmanagement stattgefunden hat.²³ Die Konkurrenz ist enorm, also gilt es sich durch besondere Attribute hervorzuheben, um sich am Markt „vorn“ zu etablieren. Diesem Wettbewerbsdruck stellt sich die Franz & Wach-Gruppe und weist in ihrer Internet-Firmenpräsentation aus, die Qualitätsführerschaft in diesem Marktsegment anzustreben.

²¹ Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 5.Aufl., Wiesbaden 2006, S. 280ff

²² <http://www.iq-z.com/2010/08/07/ranking-der-großen-zeitarbeitsfirmen-nach-durchschnittlichen-preisen/>

²³ Dana Vosberg, Der Markt für Personaldienstleistungen, Dissertation Universität Leipzig, 2002, S. 58

Die Bereitstellung von Dienstleistungen, wie auch die Herstellung von Gütern, erfordert Ressourcen, die nicht in beliebiger Menge vorhanden und für kein Wirtschaftssubjekt qualitativ und quantitativ gleich verfügbar sind.²⁴ Die älteste und wertvollste Ressource des Menschen ist dessen Bildung, Ausbildung und Kompetenz (interkulturelle, soziale, professionelle Kompetenz).

Die Franz & Wach Personalservice Gruppe arbeitet mit genau dieser „Energiequelle“ bzw. Ressource und verhilft Menschen zu Arbeit, ob über einen befristeten oder unbefristeten Zeitraum. Sie befindet sich im Mittelfeld einer riesigen und weiterhin wachsenden Branche der Personaldienstleistung.²⁵

Der Slogan „Franz & Wach - Der moderne Personaldienstleister“ soll verdeutlichen, dass das Unternehmen bedarfsgerechte Komplettlösungen anbietet, flexibel und kundenorientiert, weil seine Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand ihrer Branche und der Kundenwünsche sind. Der Fokus liegt dabei auf einer „Win-Win-Win-Situation“ zwischen Kunde, Mitarbeiter und der Franz & Wach.²⁶ Vertrauen spielt hier eine große Rolle. Einer Erwerbstätigkeit nachzugehen ist, neben der Familie, der Lebensinhalt vieler Menschen. Deshalb sind ihre Qualifikationen ihre persönlichen Ressourcen (siehe Stichwort „Human Resources“). Beide Faktoren entscheiden über Zufriedenheit und Ausgeglichenheit im Leben, natürlich auch in finanzieller Hinsicht. Der engagierte Personalberater der Franz & Wach Gruppe unterstützt den Bewerber bei beruflichen Wünschen und Zielen und versucht eben diese Zufriedenheit bei allen Beteiligten zu erreichen, auch beim Kunden (diverse Unternehmen), der den potenziellen Kandidaten einstellt. Unter dem Leitmotiv „Vertrauen Sie auf unsere Stärke“²⁷ verdeutlicht Franz & Wach, das „Produkt“ Personalmanagement verstanden zu haben und zuverlässig zu arbeiten. Sei es, dem Bewerber, den es ins Ausland zieht, einen Job zu vermitteln oder der renommierten Firma, die eine oder mehrere Stellen zu besetzen hat, passgenaue qualifizierte Kandidaten zu bieten.

²⁴ Vgl. Steger, Facetten der Globalisierung, 1. Auflage, 1999, S. 2

²⁵ <http://lunenendok-shop.de/Lunenendok-Listen/Zeitarbeit/Lunenendok-Liste-2011-Fuehrende-Zeitarbeits-und-Personaldienstleistungs-Unternehmen-in-Deutschland.html>

²⁶ Firmen-Präsentation im Anhang beigelegt

²⁷ Firmen-Slogan: zitiert von www.franz-wach.com

Durch die Internationalisierung des Unternehmens reagiert die Franz & Wach auf die heutige Wirtschafts- und Wettbewerbslage und auf die zunehmende Globalisierung und berücksichtigt besonders die wachsende Verflechtung internationaler Beziehungen.²⁸ Im Bereich der Sicherung des Unternehmenswachstums und der Auslastung bestehender Kapazitäten ergeben sich zusätzliche Marktchancen für die Franz & Wach. Die Schaffung eines internationalen Images über Firmen-Expansion in die Schweiz und nach Liechtenstein ist im Zeitalter der Globalisierung von Vorteil. Des Weiteren ist die internationale Verflechtung von Kunden (Firmen, die Stellen ausschreiben) nicht nur eine große Herausforderung für eine moderne Marketingstrategie der Franz & Wach, sondern auch Grundlage für einen stetig wachsenden Bewerberpool. Denn unterschiedliche Lohnniveaus, Rechts- und Bildungssysteme, Geschäftspraktiken und Führungsstile machen das Arbeiten im Ausland immer attraktiver.²⁹ Mit dem Fokus auf das deutschsprachige Vier-Länder-Eck Deutschland, Österreich, Schweiz, Liechtenstein expandierte das mittelständige Unternehmen Franz & Wach GmbH und bietet die Rekrutierung international kompetenter Arbeitskräfte durch ein interkulturell geprägtes, qualifiziertes Team von eigenen Mitarbeitern, das selbst auch mobil, flexibel und fremdsprachenkompetent sein muss.

Die Franz & Wach-Gruppe nutzt einige der durch Globalisierung entstandenen Vorteile, wie multimediale Kommunikationsmöglichkeiten, Vernetzung der Standorte, internationaler Handel oder auch solche Vorteile wie erleichterte Einreisemöglichkeiten (Schengener Abkommen für ausländische Arbeitnehmer). Aber es ergeben sich auch einige Schwierigkeiten bzw. „Hürden“, die es zu meistern gilt, um sich erfolgreich am Markt, national wie international, zu behaupten. Nicht nur die Unternehmensführung oder z. B. das intern geschulte Personal, sondern besonders das Marketing muss unter Berücksichtigung interkultureller Aspekte gezielt und überlegt agieren, um das Unternehmen und seine Leistungsprozesse (vom Rekrutieren bis hin zur Vermittlung) gezielt in diesem Wirtschaftssegment zu platzieren.

²⁸ vgl. Hilb, 2002, S. 3

²⁹ <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Schenk-Irene.pdf>

3.1 Das Produkt Personaldienstleistung

Werden qualifizierte Mitarbeiter in Unternehmen gesucht, rekrutiert die Franz & Wach effizient potenzielle Kandidaten. Eine hohe Trefferquote lässt sich auf das umfangreiche Netzwerk an Bewerbern bzw. Kandidaten zurückführen und selbst bei absehbaren oder vorübergehenden Personalengpässen werden Lösungsvorschläge geboten.

Von der Facharbeiterin bis hin zum spezialisierten Ingenieur bringt Franz & Wach mit qualifiziertem Personal umfassendes Fachwissen in ein Unternehmen. Somit können Projekte schneller, zuverlässig und zielgerichtet realisiert und sichergestellt werden. Speziell geschulte Personalberater machen sich stark, flexible Lösungen ergebnisorientiert zu gestalten, ganz gleich, ob für ein zeitlich begrenztes Projekt, einen langfristigen Einsatz oder im Rahmen einer Dauervermittlung.³⁰ Die Kernkompetenzen der Franz & Wach sind Personalvermittlung und Temporärarbeit (Zeitarbeit), aber auch das sogenannte „try and hire“. Bei dieser Form der Personalvermittlung werden die potenziellen Arbeitnehmer erst getestet, bevor es zu einer Übereinkunft kommt. Innerhalb der Personalvermittlung sondieren die Franz & Wach den Kandidatenmarkt nach den gewünschten (Mitarbeiter-)Kriterien der Kundenunternehmen und vermitteln passgenau qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Die Funktion Temporärarbeit³¹ beinhaltet die Abdeckung zeitlich begrenzter Personalbedarfe durch kompetente „Zeitarbeiter“. Die Unternehmen profitieren hierbei von maximaler Flexibilität bei gleichzeitig minimalem Aufwand, denn der Arbeitsvertrag mit dem Arbeitnehmer wird mit dem Personaldienstleister Franz & Wach geschlossen, was wiederum den Unternehmen bürokratischen Aufwand und Zeit erspart.

Die Kunden wie auch die Franz & Wach-Gruppe profitieren von einer größtmöglichen Flexibilität im Beschäftigungsgrad und sichern sich gleichzeitig einen umfangreichen Mitarbeiterpool. Durch Temporärbesetzungen sind spezielle Fachkenntnisse kurzfristig abrufbar und damit eine deutliche Effizienzsteigerung ohne eigene Personalinvestitionen gegeben. Die Rede ist von einem produktiven Arbeitseinsatz, die Kosten für unproduktive

³⁰ Siehe Firmen-Präsentation im Anhang

³¹ <http://www.gfs-zh.ch/content.php?pid=176>

Zeiten, inklusive Krankheit und Urlaub, trägt der Personaldienstleister Franz & Wach. Außerdem gibt es eine „nur“ siebentägige Kündigungsfrist. Bei der Variante „try and hire“ können Unternehmen (Kunden der Franz & Wach) einen Kandidaten vor einer Festanstellung im Rahmen eines Temporäreinsatzes „testen“ („try“). Somit bietet sich ihnen die Möglichkeit, den Mitarbeiter kennenzulernen und seine Eignung für die vorgesehene Stelle in ihrem Unternehmen genau zu prüfen, bevor eine konkrete Anstellung beschlossen wird.

Die Dienstleistung professionelle Personalvermittlung der Franz & Wach schafft diverse Vorteile für die Unternehmen bzw. Kunden der Personalservice AG. Da ist zuallererst die hohe Passgenauigkeit durch die zielgerichtete Rekrutierung mit Hilfe des umfangreichen Fachwissens der Personalberater. Dieses spezialisierte Team von Personalberatern ermittelt unter der Anwendung praxiserprobter Auswahlverfahren und Interviews Kandidaten, gemäß den Wünschen und Vorgaben nach Anfrage potenzielle Arbeitnehmer, um diese anschließend in den Unternehmen vorzustellen. Diese potenziellen Arbeitnehmer werden dann nach „Priorität 1, 2 und 3“ kategorisiert, wobei Priorität 1 nur den sogenannten „Ferraris“ unter den infrage kommenden Kandidaten entsprechen. Der Sprachgebrauch „Ferrari“ steht hier offensichtlich für solche Kandidaten, deren Qualifikationen 100 % mit den gewünschten Anforderungen der zu besetzenden Stelle übereinstimmen und somit schnellstmöglich vermittelbar sind und allen Beteiligten schnellstmöglich Gewinn bringen.

Die rasche Findung optimaler Kandidaten ermöglicht der große EDV-gestützte und ständig aktualisierte Kandidatenpool der Franz & Wach. In entsprechenden Datenbanken werden detaillierte, aussagekräftige Qualifikationsprofile der jeweiligen Arbeitnehmer (beruflicher Werdegang, Ausbildungsgrad, Erfahrungen, Kompetenzen) festgehalten. Nach geführten Telefonaten oder Bewerbungsgesprächen gibt der Personalberater abschließend ein kurzes Statement über den Gesamteindruck der Bewerbung und der Person.

Darüber hinaus bietet die Franz & Wach eine Betreuung der potenziellen Arbeitnehmer nach seiner Vermittlung an einen Kunden an, was wiederum für alle Beteiligten von Vorteil sein kann. Der Personaldienstleister kümmert sich um alle Formalitäten und unterstützt, bei Bedarf, bei der Wohnungssuche oder administrativen Angelegenheiten (Behördengängen).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es viele Unternehmen gibt, die im Bereich des Personalmanagements mit einem Personaldienstleister zusammen arbeiten, dadurch wesentlich mehr Zeit für das eigentliche Kerngeschäft haben und so durch effizienten, fremdgesteuerten Personaleinsatz höhere Qualität bzw. höhere Gewinne erzielen. Diesen Weg des Outsourcings³² wichtiger Unternehmensaufgaben wie des Personalmanagements gehen immer mehr Firmen und Unternehmen. Die meisten Gründe für eine Entscheidung pro Outsourcing sind betriebswirtschaftlicher Natur. Es sollen Kosten eingespart oder Ressourcen freigehalten werden.

Um eine optimale Abdeckung aller Kundenwünsche zu erzielen, hat sich die Franz & Wach – Gruppe auf bestimmte Kompetenzbereiche spezialisiert. Die Bereiche sind: *Office & Finance*, *Medical Care*, *Industrie, Bau & Handwerk*, *Chemie & Pharma* und *Culinary Recruiting*. Allen diesen Bereichen sind speziell geschulte Personalberater zugeordnet, die mit den Gegebenheiten ihrer Branche bestens vertraut sind. Diese Spezialisten sind durch gezielte Schulungen in der Lage, geschäftsbereichübergreifend zu agieren. Somit erhalten die Kunden alle Personaldienstleistungen aus einer Hand.

3.2. Vermarktung des Produkts Personaldienstleistung

Sobald sich ein Unternehmen entscheidet, international tätig zu werden, ergeben sich zusätzliche Aufgabenfelder und Anforderungen an die Führungsebene und alle Beschäftigten. Trotz der instinktiven Annahme, europäisch deutschsprachige Länder hätten keine kulturellen Unterschiede, gibt es doch trotz wesentlicher Gemeinsamkeiten einige Differenzen. „Der erhöhten Komplexität im internationalen Kontext kann nur mit einer

³²Outsourcing als Begriff entstand in den 1980er Jahren. Er wurde zunächst auf die Auslagerung von IT-Infrastruktur in umfassenden EDV-Outsourcing-Verträgen von General Motors und Eastman Kodak angewendet. Seit Mitte der 1960er Jahre wurden Auslagerungen in immer größeren Maßstäben umgesetzt. Schwerpunkt war die Fertigungsindustrie, insbesondere die Textilindustrie, die bestimmte Bereiche in den asiatischen Raum verlagerte. Ziel waren Kosteneinsparungen. Später wurden auch komplexere Industrien auf die Kostenspareffekte aufmerksam und begannen ebenfalls, in Länder auszulagern, deren Personalkosten deutlich geringer waren. Dieser Trend hält bis heute an. Seit 2000 wird der Begriff des Outsourcing von Dienstleistungs- und Produktionsfirmen aller Branchen genutzt.

gezielten Systematisierung der kulturellen Komponenten begegnet werden“.³³ Es ergeben sich veränderte und neue Aufgaben innerhalb der bestehenden Arbeitsprozesse, sobald man im Ausland tätig ist. Auf internationaler Ebene unterscheidet sich die Aufgabe der Personalgewinnung hauptsächlich durch zwei Faktoren von der auf der nationalen Ebene³⁴: Zum einen kommen neben den Bewerbern aus dem Stammland (Deutschland) auch Kandidaten aus dem Gastland (Schweiz, Liechtenstein) und aus Drittländern (neue EU-Richtlinien ermöglichen das Rekrutieren aus Osteuropa) in Frage. Dieser Faktor ist Gegenstand der Internationalen Stellenbesetzungsstrategie der Franz & Wach Gruppe. Der andere Aspekt sind die zusätzlichen Anforderungen an die Bewerber. Nun sind neben ihren fachlichen Fähigkeiten auch interkulturelle Kompetenzen gefragt oder zum Beispiel Auslandserfahrung, französische oder italienische Sprachkenntnisse in den spezifischen Regionen der Schweiz, aber auch andere Fähigkeiten, wie Anpassungs- und Einfühlungsvermögen oder emotionale Stabilität sind gefragte Stärken.³⁵ Entscheidet man sich für eine Karriere im Ausland muss man seine „Heimat“, sein soziales Umfeld verlassen und hinter dieser Entscheidung stehen. Diese Merkmale und Fähigkeiten gilt es für die Personalberater der Franz & Wach Gruppe zu erkennen und herauszustellen. So kann ein Bewerber anforderungs- und ländergerecht klassifiziert und vermittelt werden. Von Vorteil ist stets, wenn das Bewerbungsgespräch zwischen Gesprächspartnern gleicher Herkunft erfolgt. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher, kulturgeprägter Rollen- und Verhaltenserwartungen auftreten. Alle diese schwierigen Gegebenheiten deckt die Franz & Wach mit ihrer Dienstleistung ab und bietet sie am Markt an. Die speziell ausgebildeten Personalberater sind mit den multinationalen Kulturen vertraut und können unvoreingenommen aussuchen und bewerten. Auch das sprachliche Know-how des länderspezifischen Dialekts spielt eine bedeutende Rolle. Denn meist erfolgt der Erstkontakt von Kunden oder Kandidaten telefonisch und wenn die Stimme am anderen Ende im eigenen Dialekt spricht, schafft das Vertrauen, und Missverständnisse können vermieden werden. Ein wesentlicher Unterschied zwischen nationalem und internationalem

³³ Weber et al. 2001: S. 32

³⁴ http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Interkulturelles_Personalmanagement.pdf

³⁵ Blom/Meier 2002: S. 39

Personalmanagement ist die Fähigkeit, sich auf internationalem Terrain einwandfrei verständigen zu können.³⁶ Es liegt also im Interesse der multinationalen Firma auch Mitarbeiter zu stellen, die mit den sprachlichen Gegebenheiten vertraut und ihnen gewachsen sind. Das schafft sofortiges Vertrauen auf Kunden- und Bewerberseite, denn Vorurteile und Klischees gilt es so gut es geht zu vermeiden. Trotz einer „Mutterunternehmung“ in Deutschland müssen die Franz & Wach Niederlassungen im Ausland also anders gemanagt werden, das bedeutet eine klare Trennung von Stamm- und Auslandsgeschäft.³⁷

3.3 Marketing-Mix: die fünf P's

Im Vergleich zum Marketingmix von Konsumgüter- und Industriegüterunternehmen verlangt das Dienstleistungsmarketing einen abgewandelten Einsatz der einzelnen Instrumente wie Leistungs politik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik und Personalpolitik. In Hinblick auf die zentrale Zielgröße von Personaldienstleistungsunternehmen, der „Kundenbindung“, wird das besonders deutlich. Im Folgenden möchte ich diesen Marketing-Mix hinsichtlich des Marketings der Firma Franz & Wach insbesondere mit Fokus auf dessen interkulturelle Komponente untersuchen. Dabei werden zunächst die jeweiligen Instrumente allgemein erläutert, danach erfolgt ein Abgleich der Franz & Wach- Marketingstrategie mit diesen fünf P's eines erfolgsorientierten Marketings, wobei sich firmeninterne Schwerpunktverschiebungen wie auch Wiederholungen nicht vermeiden lassen.

Leistungs politik (auch Produkt- oder Programmpolitik)

Im Rahmen der Leistungs politik entscheidet die Firma individuell, welche Dienstleistungen in welcher Qualität wie angeboten werden sollen. Denn eine kluge Leistungs politik fördert die

³⁶ http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Interkulturelles_Personalmanagement.pdf

³⁷ Macharzina/Oesterle, Handbuch Internationales Management, 2. Auflage, Wiesbaden, Sept. 2002, S.804

Kundenbindung. So kann der Dienstleister den Kunden durch die Kombination von Zusatzleistungen an die Kerndienstleistung zu einer weiteren Dienstleistungsnachfrage stimulieren.³⁸

In diesem Teil der Marketingstrategie geht es um die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle der eigenen Vermarktungsstrategie.

Personaldienstleister sind am Markt einem hohen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Infolge wachsender Anforderungen an die Personalarbeit und infolge der Tendenz zur Auslagerung von personalwirtschaftlichen Teilaufgaben hat sich der Anteil der Unternehmen in diesem Marktsegment in Europa in den letzten fünf Jahren fast verzehnfacht. Damit gehört dieser Bereich zu den am schnellsten wachsenden Branchen Europas.³⁹ Entsprechend finden sich unter den 500 am schnellsten wachsenden Unternehmen Europas mehrere deutsche Personaldienstleister. Der deutsche Zeitarbeitsmarkt ist stark fragmentiert. Es gibt mehr als 10.000 Zeitarbeitsfirmen in Deutschland, welche etwa zwei Prozent der arbeitenden Bevölkerung beschäftigen.⁴⁰ In den Niederlanden sind es laut dem Weltverband der Zeitarbeitsbranche CIETT ca. 2,5 Prozent, in England ca. fünf Prozent, in Frankreich ca. 2,1 Prozent.

Will man also erfolgreich wirtschaften, muss man sich abheben und exklusiv vermarkten. Mit ca. 30 Millionen Euro Umsatz im Jahr gehört die Franz & Wach-Gruppe zu den mittelständischen Personal-Unternehmen Deutschlands. Ihre größten Konkurrenten sind die „Branchenriesen“ Randstad, Adecco, Manpower, Persona service und Belo-Zeitarbeit. Sie teilen sich rund 30 % des Marktes.⁴¹

Um sich im wettbewerbsintensiven Markt für Personaldienstleistungen profilieren zu können, muss die Franz & Wach ihre Leistungsangebote so gestalten, dass sie aus Sicht der Kunden höhere Werte aufweisen als die Leistungsangebote der Konkurrenz. Eine solch

³⁸ <http://www.rolf-kaeser.ch/online/index.php/leistungspolitik-operatives-marketing-66>

³⁹ <http://www.brain2web.ag/partner/wachstumsbranchebrpersonaldienstleistung.html>

⁴⁰ <http://luenendonk-shop.de/Luenendonk-Listen/Zeitarbeit/Luenendonk-Liste-2011-Fuehrende-Zeitarbeits-und-Personaldienstleistungs-Unternehmen-in-Deutschland.html>

⁴¹ <http://www.luenendonk.de/zeitarbeit.php>

zielgerichtete Leistungspolitik erfordert die Kenntnis der Aspekte, die aus Kundensicht den Wert von Personaldienstleistungen ausmachen.⁴² Eine attraktive Produktpalette anzubieten, also verschiedenste offene Arbeitsplätze mit entsprechenden Kompetenzen decken zu können, ist aus Kundensicht ein wertvolles Angebot. Erstellt man Personaldienstleistungen, ist die Einbindung des Kunden unumgänglich, was für diesen mit dem Verbrauch personeller und zeitlicher Ressourcen verbunden ist.⁴³ Aus Kundensicht ist eine Zusammenarbeit stets mit Unsicherheiten verbunden, da man das Beurteilungsvermögen der Personalberater gegenüber Bewerbern nicht einschätzen kann, und Mitarbeiter entscheiden mit über die Qualität und das Image eines Betriebs. Um sich erfolgreich zu positionieren muss Franz & Wach diese Unsicherheiten nehmen. Die Personalberater der Franz & Wach-Gruppe sind hochgradig spezialisiert und rekrutieren und vermitteln meist in nur einem Berufszweig. Die verschiedenen beruflichen Teilbereiche sind hier folgendermaßen unterteilt: *Office & Finance, Industrie, Bau & Handwerk, Pharma & Chemie, Medical Care, Culinary Recruiting*

Die Erstellung von Personaldienstleistungen verlangt eine intensive Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager⁴⁴ (Franz & Wach, Kandidaten und Kunden-Unternehmen). Hier können wegen unterschiedlicher Ziel- oder Rollenvorstellungen Konflikte entstehen, die es zu vermeiden gilt. Alle negativen Einflüsse und Vorurteile sollten sich schon im ersten (Telefon-)Gespräch erübrigen. Darauf werden die Mitarbeiter der Franz & Wach geschult, außerdem ist das Know-how über die Firmenkonditionen Grundvoraussetzung, damit schon beim ersten Kontakt keine Fragen beim Bewerber (Kunden oder Kandidaten) offen bleiben.

Preispolitik

Die Preispolitik verfolgt hauptsächlich das Ziel, mithilfe der Preisgestaltung Anreize zu setzen.⁴⁵ Sie kann kosten- oder marktorientiert geführt werden. Ein wichtiges

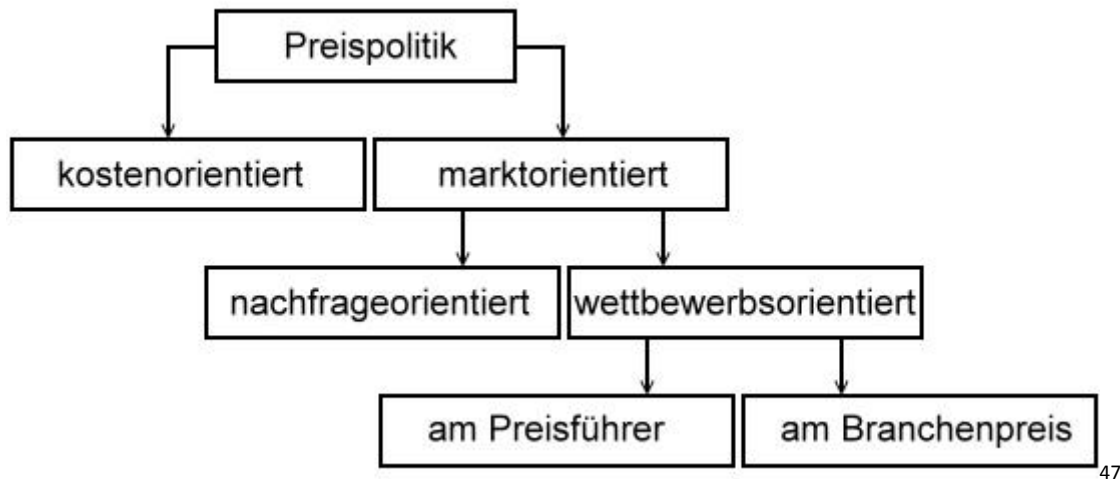
⁴² <http://www.msm.uni-due.de/index.php?id=5523>

⁴³ <http://www.msm.uni-due.de/index.php?id=5523>

⁴⁴ http://www.zukunftberuf.de/pdf/zuku05_10/data/pdf/file.pdf

⁴⁵ http://www.ist.de/studieninfos/pdf/f&b_management_leseprobe.pdf

Entscheidungsproblem ist die Preisuntergrenze. Die Preisobergrenze dagegen wird durch die Nachfrage bestimmt. Sie liegt grundsätzlich dort, wo der vom Kunden wahrgenommene Preis mit seiner Wertschätzung des Produktes übereinstimmt.⁴⁶



Die Preispolitik der Franz & Wach ist in Form einer Leistungsvereinbarung (AGB) geregelt und unabdingbar. Die Kunden müssen mit den Konditionen der Firma vertraut sein, die Bewerber tragen keinerlei finanzielle Kosten. Die Nutzung des Franz & Wach Personalservice ist für sie kostenlos. Die Transparenz bezüglich der Leistungserstellung und -verwendung ist wichtig für jede positive Geschäftsbeziehung. Die von den Leistungsnehmern nachgefragten und von den Leistungsgebern angebotenen Leistungen sollen hinsichtlich Art, Umfang, Qualität und anderen Merkmalen sichtbar gemacht werden.⁴⁸ Damit bestätigt die Franz & Wach, dass sie ihrem „Service-Gedanken“ folgen und diesen für den Nutzer jederzeit abrufbar dokumentiert wissen.

Innerhalb der Preispolitik gilt es, ein „gesundes Mittelmaß“ anzustreben, solange man sich nicht unter den „Top Ten“ positioniert hat. Wichtig ist hierbei, keine Dumping-Konditionen anzugeben, denn natürlich kann man sich in erster Linie dadurch von der Konkurrenz

⁴⁶ http://www.gymbase.de/index/themeng12/bwl/marketing_06.php

⁴⁷ http://www.gymbase.de/index/themeng12/bwl/marketing_06.php

⁴⁸ Wilhelm Schmeisser, Lydia Clausen „Preispolitik von Personaldienstleistern“ (2009), S.244

unterscheiden, es macht aber wenig Sinn bei einem Unternehmen mit seriösem Image und Arbeitsbereich. Denn Qualität hat ihren Preis, und das wissen auch die Unternehmen (Kunden). Und für qualifiziertes Personal, welches über einen Personaldienstleister akquiriert wird muss entsprechend gezahlt werden, schließlich sollen beide Seiten davon profitieren. Trotzdem sind im Bereich Temporär-Arbeit preispolitisch die Konditionen (Kosten für den Kunden) immer verhandelbar. Außerdem ist das abhängig von bestimmten Faktoren, die der Bewerber mit sich bringt. Alter, Ausbildung und zum Beispiel Titel haben hier einen entscheidenden Einfluss.

Distributionspolitik

Unter Distributionspolitik im klassischen Sinn versteht man die verschiedenen Vertriebswege und Absatzmittler durch die die Dienstleistung angeboten wird und in welcher Form der externe Faktor zu integrieren ist. So erfolgt beispielsweise im Bankwesen die Integration des externen Faktors durch die Interaktion des Kunden mit den Maschinen (Geldautomaten, Kontoauszugautomaten, etc.).

Innerhalb der Personaldienstleistungsbranche gibt es keine Automatisierungen. Der Franz & Wach ist es besonders wichtig, den Kontakt zum Kunden nie zu verlieren und die emotionale Bindung zum „Helfer“ bei Personalengpässen oder –fragen zu erhalten bzw. zu wahren. Darüber hinaus spielt auch der günstige Standort eine große Rolle. Nicht umsonst wählte die Franz & Wach ihre Standorte im südlichen, wirtschaftlich stabileren Raum Deutschlands. Der steigenden Nachfrage an Arbeitsplätzen im wirtschaftlich attraktiven Umland ist man nachgekommen und eröffnete 2008 einen Schweizer, 2011 einen Liechtensteiner Standort. Damit wuchs die win-win-win-Situation aller Beteiligten. Die Franz & Wach hat einen noch größeren Kunden- und Kandidatenpool und kann umfangreicher Stellenangebote versehen und Personal beschaffen. Im Gegenzug ermöglicht sie ihren Bewerbern internationale Karrierechancen und berufliche Verwirklichungen, vor allem in den Regionen, wo sie vertreten sind (Deutschland, Schweiz, Liechtenstein).

Kommunikationspolitik

Unter der Kommunikationspolitik versteht man Ziel- und Maßnahmenentscheidungen zur einheitlichen Gestaltung aller das Produkt betreffenden Informationen (Unternehmenskommunikation und -erscheinungsbild).⁴⁹ Die wesentlichen Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Sponsoring, Messen, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit (einschließlich der Corporate Identity) sowie Markenpolitik.⁵⁰ Die Kommunikationspolitik wird auch beeinflusst durch die Kommunikation der Kunden untereinander.

Die Kommunikationspolitik der Unternehmen befindet sich seit Jahren in einem stetigen Wandel und sieht sich immer neuen Herausforderungen gegenüber. Produktähnlichkeiten, Werbereaktanzen und Informationsüberlastung bei den Konsumenten sowie das Entstehen neuer Kommunikationsformen und -technologien sind nur einige der Faktoren, mit denen Unternehmen sich auseinandersetzen müssen.⁵¹ Da sämtliche Elemente im Marketing kommunikative Wirkungen entfalten können, gilt die Marktkommunikation als Bindeglied zwischen allen Instrumenten des Marketing-Mix (auch Preise können ein Image kommunizieren).

In der Kommunikationspolitik überwiegt die werbliche Komponente. Via Stellenanzeigen, Hochglanzbroschüren, Flyer, Messeauftritten etc. macht die Franz & Wach- Gruppe ihre Dienstleistung gezielt publik. Mit Hilfe dieser planmäßig bewussten Vermittlung von Information kann man gezielt das Wissen, die Einstellung, Erwartungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen beeinflussen,⁵² was schließlich das Verhalten zum Personaldienstleister maßgeblich ändert. Der Fokus der Franz & Wach innerhalb der Kommunikationspolitik liegt auf der Vermittlung von Emotion, Information und Aktualität an ihre Konsumenten und auf der Notwendigkeit, sich gezielt gegenüber „Mitstreitern“ abzugrenzen.

⁴⁹ http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/exist_gr/kommpol.pdf

⁵⁰ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/marketing-mix/marketing-mix.htm>

⁵¹ Prof. Dr. Manfred Bruhn, Kommunikationspolitik, Vahlen, 4. überarbeitete Auflage 2007

⁵² Manfred Bruhn, Rudolf Esch, Tobias Langner, „Handbuch Kommunikation“, Wiesbaden, 1. Auflage 2009, S. 7

Personalpolitik

Die Personalpolitik hat die Aufgabe, die kundenseitigen Interessen möglichst mit den Mitarbeiterinteressen in Einklang zu bringen.⁵³ 000

Zusammenfassend werden in der folgenden Tabelle alle operativen Marketingziele im Überblick dargestellt, die von den verschiedenen Teilbereichen des Marketing-Mix angestrebt werden.

Operative Marketingziele				
Externe Instrumente				Internes Instrument
Leistungspolitik	Preispolitik	Distributionspolitik	Kommunikationspolitik	Personalpolitik
Hohe Qualität hinsichtlich des Leistungsprogrammes Dienstleistungsinnovationen Erhöhung des Cross-Selling-Potenzials Verbesserung des Leistungsprogramms	Ausnutzung der Preissensibilität Erhöhung der Preise Durchsetzung der Preisdifferenzierung Ausnutzung der Intransparenz des Marktes	Erhöhung des Distributionsgrades Einführung neuer Vertriebswege Verbesserung der Beratungsqualität von Absatzmittlern Einsatz neuer Medien	Bekanntheit der Dienstleistungsmarke steigern Akquisition von Neukunden durch Direct-Mail-Aktionen Kundenbindung durch spezielle Events	Verbesserung bestimmter Verhaltensmerkmale: – Freundlichkeit – Zuverlässigkeit – Pünktlichkeit Erhöhung der Beratungsqualität des Kontaktpersonals

54

4. Das Personaldienstleistungsmarketing der Franz & Wach Personalservice GmbH im Länderdreieck Deutschland-Schweiz-Liechtenstein

Wie bereits dargelegt, hat sich der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist de facto längst vollzogen.⁵⁵ Nach Kleinaltenkamp stellt der Dienstleistungsbereich seit

⁵³ <http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/absozpsy/Projekt-03.pdf>

⁵⁴ Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, Mai 2006, S. 225

⁵⁵ Jens Hogreve, Dienstleistungsmarketing, Einleitung, 1. Auflage Juli 2007, Wiesbaden

geraumer Zeit den wichtigsten Wirtschaftssektor in Deutschland und anderen entwickelten Volkswirtschaften dar.⁵⁶ Dieses lässt sich ebenso für den Bereich der Personaldienstleistung feststellen. Die Nachfrage an international verfügbarem Personal steigt. Technologiefortschritte, die wachsende globale Infrastruktur sowie vereinfachte Informationsflüsse und verbesserte Mobilität führen dazu, dass Großunternehmen ihre Leistungen durch internationales Personal verbessern wollen.⁵⁷ Die Franz & Wach Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, diesem Wirtschaftssektor effiziente Lösungen dieser Anforderungen nicht nur in Deutschland, sondern auch in der Schweiz und in Liechtenstein anzubieten. Die Herausforderung besteht im heutigen Zeitalter der Globalisierung darin, eine Unternehmen dieser Art auch international und vor allem unter den Bedingungen einer interkulturellen Kommunikation vermarkten bzw. am Markt platzieren zu können.

Internationales Dienstleistungsmarketing umfasst die Analyse, Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen internationalen Absatzmärkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten eines Dienstleistungsunternehmens.⁵⁸

Der Bedeutungszunahme des internationalen Dienstleistungshandels können vielfältige Ursachen zu Grunde liegen.⁵⁹ Zum einen sind da die länderübergreifende Ähnlichkeit der Dienstleistungsbedürfnisse, mobilere und informiertere Dienstleistungskunden oder die größere Mobilität der Dienstleistungskräfte, andererseits aber auch die verbesserten Möglichkeiten des Austausches mit entfernten Kunden und der Abbau staatlicher Marktregulierungen (Stichwort: Deregulierung und Liberalisierung der Märkte). Darüber hinaus sind auch Kosten- und Qualitätsunterschiede der erbrachten Dienstleistungen in den einzelnen Ländern Motiv und Ursache für Internationalisierungsbestrebungen.⁶⁰ Neben diesen marktbezogenen Gründen sind aber vor allem betriebswirtschaftlich relevante

⁵⁶ Michael Kleinaltenkamp(Hrsg.), Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis, 1. Auflage 2006

⁵⁷ Vgl.: www.springerlink.com/index/j146j24757

⁵⁸ Heribert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, Gabler Verlag 2006, S. 112

⁵⁹ Porter, 1999, S. 274ff; Czinkota/Ronkainen 2000, S. 736f

⁶⁰ Vgl. Manfred Bruhn, Internationalisierung von Dienstleistungen: Forum Dienstleistungsmanagement, 1. Auflage März 2005, S.8

Argumente und Zielsetzungen bei der Markterweiterung von Dienstleistungsangeboten ausschlaggebend.⁶¹

Schwächelt die Konjunktur in Deutschland, setzen viele Unternehmen auf Geschäfte im Ausland.⁶² Die Entwicklung von Personaldienstleistungen im Inlandsmarkt verzeichnet hohe Sättigungen und trotzdem einen hohen Wachstumstrend in Deutschland.⁶³ Damit unterliegen Zeitarbeitsfirmen zunehmendem Konkurrenzdruck. Die aktuelle Situation des Personaldienstleistungsmarktes stellt hohe Anforderungen an das Management ihrer Unternehmen. Die Herausforderung für das spezifische Marketing besteht hierbei darin, eine eng am Markt orientierte Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle zu erarbeiten. Die intensive Interaktion zwischen dem Anbieter und Nachfrager bei der Leistungserstellung erfordert ein hohes Maß an Kundenorientierung. Schließlich ergeben sich aus dem offenen Kontakt zum Kunden und der gezielten Erforschung und Absprache einzelner Wünsche die notwendigen Anpassungen und Arbeitsschritte im gesamten Dienstleistungserstellungsprozess.⁶⁴ Diese konsequente Kundenorientierung bietet Chancen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, die man letztlich am gesättigten Markt nutzen muss, um erfolgreich zu sein. Hier wird die große Verantwortung der Personalberater für diese marktbezogenen sowie betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge deutlich.

4.1 Strategische Unternehmens- und Marketingplanung

Um Werbemittel und Marketinginstrumente passend zur Zielgruppe zu definieren, muss diese zunächst bestimmt werden. Dazu muss sich ein Unternehmen darüber im Klaren sein, wen es mit seinen Produkten oder seiner Dienstleistung ansprechen und für sich gewinnen

⁶¹ vgl. Dolski/Hermanns, Internationalisierungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen, 2004, S. 88f

⁶² Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/auslandsexpansion/2485214.html>

⁶³ http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/QSBbericht2007_Burgenland.pdf

⁶⁴ Bernd Stauss, Aktuelle Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing, 1. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 173

will. Für jeden Kunden wie für jede marktorientierte Unternehmung ist es wichtig, eine möglichst homogene Zielgruppe zu definieren.⁶⁵

Die Franz & Wach Gruppe hat national wie international zwei homogene Zielgruppen: Zum einen die Bewerber, Kandidaten, potenziellen Arbeitnehmer, die eine Arbeit suchen und sich beim Personaldienstleister zur Vermittlung vorstellen bzw. anstellen lassen, zum anderen die Kunden, das heißt die potenziellen Arbeitgeber, also Unternehmen, die die Personaldienstleistung der Franz & Wach in Anspruch nehmen, da sie Arbeitskräfte benötigen. Nun muss das Marketing Werbeinstrumente nutzen oder entwickeln, um einerseits die Zielgruppen zu erreichen und andererseits die angebotene Dienstleistung populär zu machen und zu verkaufen.

Da die Zielgruppen in den Niederlassungen Deutschlands, der Schweiz und Liechtensteins nicht variieren, sind auch die Instrumente, die zum „Transport ihrer Message“ verwendet werden müssen, gleich.

Nationale und internationale Instrumente:

Bewerbersuche	Kundenwerbung
Stellenanzeigen regional/ überregional	Kundenmailings
Internetseite	Kundenevents
Messeauftritte	Business-Lounge
Plakataktionen	Radiowerbung
Flyer	Sonderwebsites der einzelnen Teilbereiche
Kino- und Radiowerbung	Feiertagspräsente
Hochschulkampagne	

⁶⁵ Holger Haedrich, Zielorientierte Segmentierung, St. Gallen 2000

Plakataktionen auf Bus, Bahn
Sponsoring
Give-Aways
Kooperationen / Internet-Banner
Pressemitteilungen, -texte
Fahrzeugwerbung
Corporate Identity, - Design
Links auf Jobportalen/ Suchmaschinen

Nicht alle Marketingstrategien fallen gleichermaßen stark ins Gewicht. Deshalb werden hier die markantesten Werbemaßnahmen der Franz & Wach im Binnenmarkt und auf dem Auslandsmarkt beschrieben. In meiner Praktikumszeit als Marketing-Assistenz habe ich vor allem die Werbemaßnahmen zur Expansion nach Liechtenstein begleitet und erlebt. Ich hatte zunächst zu recherchieren, welche Medien in Liechtenstein, neben dem Fernsehen, die größte Resonanz haben. Die größten Landeszeitungen des Fürstentums sind das „Volksblatt“ und das „Vaterland“. Beide Presseorgane ermöglichen neuen, in ihrer Region eingetragenen Firmen einen Pressebericht über 1.500 Zeichen im jeweiligen Wirtschaftsteil völlig kostenfrei zu platzieren. Hierbei profitieren die Zeitung und das „neue“ Unternehmen: die Zeitung, da die Artikel vorgefertigt eingereicht werden, also keinen Arbeitsaufwand, keine Kosten verursachen (Recherche, Texten, Foto), aber/und ihre Leser über aktuelle „Veränderungen“ im Land informiert werden; die Unternehmen profitieren ebenso, da sie kostenfrei informieren und auf sich aufmerksam machen können, in dem sie eine erste Werbebotschaft kommunizieren. Bei einem kleinen Land wie Liechtenstein erzielen sie damit eine hohe Reichweite und erreichen mit einem Schlag sehr viele Vertreter beider Zielgruppen, nämlich potenzielle Arbeitnehmer wie potenzielle Arbeitgeber, die es über den für sie sehr kurzen Weg gewohnt sind, so neueste Informationen aus erster Hand über Veränderungen auf dem

Wirtschaftsmarkt, in unserem Fall im Wirtschaftssegment Personaldienstleistung, zu erhalten.

Im Fürstentum hat „Radio Liechtenstein“ nicht nur eine Monopolstellung, sondern dieser Radiosender erfreut sich einer hohen Beliebtheit innerhalb verschiedenster Altersgruppen, sicher auch, weil er konkurrenzlos ist. Ein mehrmals wiederholter Radiospot trifft hier auf eine große Zahl von Hörern und kann sich über eine sympathische Inszenierung geschickt in den Köpfen der Hörschaft verankern. Außerdem entsteht die Option auf Mund-zu-Mund-Propaganda, wenn die Radiokampagne aufgrund von Witz oder hoher Emotionalität in den Köpfen der Hörer bleibt.

Die Radiokampagne der Franz & Wach war mehrmals täglich im Verlaufe einer Woche vor Eröffnung einer Niederlassung in Liechtenstein über die Lautsprecher des „Radio Liechtenstein“ geschaltet, so dass der Geschäftsauftritt der „Personalservice GmbH“ und somit die Expansion der Franz & Wach nach Liechtenstein ein voller Erfolg war.

4.2 Strategische Unternehmens- und Marketingkonzepte

Eine Dienstleistungsstrategie stellt einen bedingten, langfristigen, globalen Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele eines Dienstleistungsunternehmens dar. Strategien sind auf der Grundlage der Unternehmens- und Marketingziele zu entwickeln und dienen der Kanalisierung von Maßnahmen in den einzelnen Marketingmixbereichen eines Dienstleistungsunternehmens.

Ein „langsames Hineinwachsen“ in internationale Märkte bzw. Massenmärkte, wie es z. B. mittels einer Exportstrategie für einen Konsumgüterhersteller möglich ist, wird für ein Dienstleistungsunternehmen damit ungleich schwieriger. So haben heute zahlreiche Banken, Versicherungen oder Handelsunternehmen, die auf internationalen Märkten tätig sind, ein Filialnetz im Auslandsmarkt errichtet, um dort mit ihrem Dienstleistungsangebot präsent zu sein.⁶⁶

⁶⁶<http://www.uni-muenster.de/InternationalOffice/Internationalisierung/>

Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Marktaktivitäten im Zusammenhang mit der Firmenerweiterung nach Liechtenstein.

Die SWOT-Analyse als Werkzeug für Planungsprozesse

Die SWOT-Analyse (S-Strengths – Stärken, W-Weaknesses – Schwächen, O-Opportunities – Chancen, T-Threats – Risiken) ist ursprünglich ein Instrument des strategischen Managements und dient dazu, aus den Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) geeignete strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der Ziele der Organisation abzuleiten.

Die SWOT-Analyse ist ein erprobtes Werkzeug zur Untersuchung und zur Standortbestimmung der gesamten Organisation, aber auch einzelner Prozesse, Produkte, Teams oder anderer Betrachtungsobjekte und zur Entwicklung von Lösungsalternativen. Innerhalb der Organisationsuntersuchung kommt sie oft während der Analysephase und der Konzeptionsphase zum Einsatz und zwar speziell dann, wenn die strategischen Aspekte der Organisationsentwicklung im Mittelpunkt des Interesses stehen. Dabei stehen die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens den externen Chancen und Risiken, die sich aufzeigen, gegenüber.

Die Stärken-Schwächen-Analyse versucht festzustellen, welche konkreten Aktivitäten vom Unternehmen unter Berücksichtigung der gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcensituation zu ergreifen sind. Mithilfe der Chancen-Risiken-Analyse gilt es, Umwelteinflüsse und „Kräfte“ zu erkennen und zu antizipieren, die im Rahmen des strategischen Planungsprozesses von Bedeutung sind.

Die SWOT-Analyse der Franz & Wach in der Schweiz und in Liechtenstein

Internationales Wirtschaften setzt spezielles Know-how über das Gastland voraus. Sobald grenzüberschreitend vermarktet werden soll, sind entsprechende Anpassungen der gesellschaftlich-kulturellen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Rahmenbedingungen des neuen Ländermarktes erforderlich. Die folgende Tabelle zeigt die SWOT auf, die sich für die

Franz & Wach AG aufgrund der Expansion nach Liechtenstein und in die Schweiz ergeben hat. Das Personaldienstleistungsmarketing der Franz & Wach Personalservice GmbH im Länderdreieck Deutschland-Schweiz-Liechtenstein

Stärken-Schwächen (interner Blickwinkel)	Chancen-Risiken (externer Blickwinkel)
Entwicklung der Kundenzahlen	Wettbewerberstruktur/Zahl der potentiellen Wettbewerber
eventuell Marktanteile	Strategien/Aktivitäten der Wettbewerber
Image	Unterdrückung durch Branchenriesen
Entwicklung des Personalbestandes	Entwicklung der Haushaltslage
Qualifikation/Erfahrung der Beschäftigten	Demographische Entwicklung
Dienstleistungsqualität	Kundenanforderungen/Kundenwünsche
Wirtschaftslage/ Konsumverhalten	
Marketing / Öffentlichkeitsarbeit	Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen
Corporate Identity/Corporate Design	Wirtschaftslage/Arbeitsmarkt
Online-Kommunikation	Konkurrenz/ Ranking
Stand der Bürokommunikation	
Wirtschaftlichkeit, Effizienz der Aufgabe	Kundenstruktur/Zahl potentieller Kunden

Die Marktchancen der Schweiz und Liechtenstein zu nutzen und die dortigen Marktrisiken objektiv einzuschätzen und ihnen entsprechend zu begegnen – diese Fähigkeiten bestimmen die **Stärken** einer expandierenden Firma. Liegt die Situation vice versa vor, wird von

Schwächen eines Dienstleistungsunternehmens ausgegangen. In der Auswertung der Analyse müssen diese erkannt und behoben werden.⁶⁷

Eigene Auswertung:

Dem „Neuling“, „Franz & Wach Personalservice GmbH“ stehen am Liechtensteiner- sowie am Schweizer Arbeitsmarkt alle Türen offen, wenn durch den (Personal)Dienstleistungsanbieter bestimmte Faktoren bewusst wahrgenommen und mögliche Hindernisse erkannt werden, was die Auswertung der Tabelle belegt.

Die potenzielle Neukundengewinnung bei einer Expansion ist eine absolute **Stärke**. Diese Möglichkeit ergibt eine Art „Kettenreaktion“ in Bezug auf andere **Stärken**, wie z. B. die Gewinnung von Marktanteilen, ein positives Image durch Erfolg und nicht zuletzt die eigene Wirtschaftlichkeit. Als unbekanntes Unternehmen treten aber auch **Risiken** im Gastland auf, die die vorher genannten **Stärken** in **Schwächen** transformieren können. Um diese zu beseitigen, musste die Franz & Wach sich nicht nur mit den sozialen Umwelteinflüssen beider Länder vertraut machen, sondern auch mit den kulturellen Unterschieden zu Deutschland. In den Fokus geraten Sprachbarrieren, die es zunächst durch eine entsprechende Schulung des internen Personals zu beseitigen gilt und die es notwendig machen, wenigstens 1-2 „Einheimische“ einzustellen. Sich in die lokalen Gegebenheiten einzufügen, ist eine stabile Grundlage für vorurteilsfreie Zusammenarbeit mit Firmen vor Ort, und so vermag das Auslandsunternehmen Sympathie und Aufgeschlossenheit für sich zu gewinnen. Diese Arbeit im zwischenmenschlichen Bereich ist ebenso wichtig wie eine genaue Kenntnis der konkurrierenden Firmen in unmittelbarer Nähe, das heißt, sich detailliert mit deren Portfolio, Image, Erfolgsfaktoren, Strategien und Aktivitäten akribisch zu befassen. Zu den Branchenriesen und unmittelbar größten Konkurrenten der Franz & Wach Gruppe gehören RANDSTAD, ADDECO und MANPOWER, welche sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz vertreten sind. Diese Personaldienstleistungsunternehmen verzeichnen

⁶⁷ Heribert Meffert, Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, Gabler Verlag 2006, S. 98

den größten Umsatz und die höchste Mitarbeiter- (intern/extern) und Kundenzahl in dieser Branche, mit einem weltweiten Filialen-Netzwerk.⁶⁸

Die Schweiz bietet Personalservice-Agenturen bei qualitativ hochwertigem Marketing aufgrund großer wirtschaftlicher Stabilität sowie enormer Geldflüsse gute Bedingungen. Die Expansion nach Liechtenstein⁶⁹ im Mai 2011 war ein gelungener Schachzug der Franz & Wach Personalservice AG, da dort die gleichen Bedingungen herrschen. In erster Linie als angrenzendes deutschsprachiges Land mit „ähnlichen“ kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschieden (wie Deutschland im Vergleich zur Schweiz), aber vor allem durch seine erfolgsversprechende Wirtschaftslage.

Die Auswertung der SWOT-Analyse erfolgt durch die Wiederholung der einzelnen Inhalte und die Diskussion in der Gruppe. Dabei werden Strategien und Lösungswege entwickelt, die die Stärken der Organisation nutzen und weiter ausbauen sowie die Schwächen beseitigen sollen, um auf diesem Weg die sich bietenden Zukunftschancen zu nutzen. Die Gruppe erarbeitet sich einen gemeinsamen Standpunkt, der die Arbeitsgrundlage für das zu erstellende Marketingkonzept für die Franz & Wach in der Schweiz und in Liechtenstein bildet.

Es gilt also zu erkennen, ob der Markt schon übersättigt ist, oder ob Marktlücken existieren, die mit einer gezielten Strategie die gewinnbringend zu besetzen sind.

⁶⁸ www.personalundwissen.de

⁶⁹ Das Fürstentum Liechtenstein ist mit rund 36.000 Einwohnern der Kleinste der deutschsprachigen Staaten. 41,3 % der in Liechtenstein im Jahr 2009 beschäftigten Personen waren in der Industrie und im Gewerbe tätig. Im Vergleich zu den anderen mitteleuropäischen Staaten (besonders der Schweiz, Deutschland und Österreich jeweils ca. 25 %) liegt dieser Anteil sehr hoch. Die liechtensteinische Industrie ist dabei aufgrund des geringen Absatzmarktes im Inland stark exportorientiert, und so wurden beispielsweise im Jahr 2008 Industrieprodukte im Wert von ca. 2 975 Millionen CHF in Länder des Europäischen Wirtschaftsraumes ausgeführt.*

*Viele Unternehmen sind im Maschinenbau und im Nahrungsmittelbereich tätig und besitzen häufig weitere Standorte im Ausland. Wichtige Industrieunternehmen, die aus Liechtenstein stammen sind die Hilti AG, die ThyssenKrupp Presta AG, die Hoval AG, die Hilcona AG, die Ivoclar Vivident AG, OC Oerlikon Balzers oder die Swarovski AG. (siehe www.liechtenstein.li)

Der internationale Standort Schweiz genießt bei Personalservice-Agenturen aufgrund seiner wirtschaftlichen Stabilität einen sehr guten Ruf und bietet bei qualitativ hochwertigem Marketing sehr gute Bedingungen für optimale Unternehmenserfolge.

Bei der Expansion der Franz & Wach AG nach Liechtenstein im Mai 2011 kamen dem deutschen Mutterunternehmen die interkulturellen Erfahrungen am Schweizer Standort hinsichtlich der Stärken-Schwächen- wie der Chancen-Risiken-Analyse zugute.

Die in der Schweiz und Liechtenstein existierenden international renommierten Firmen bieten einen vielversprechenden Markt für einen Personaldienstleister. Dennoch sind hier bedachtes Wirtschaften, das Erkennen möglicher Hindernisse und diverse Anpassungsstrategien und Fingerspitzengefühl gefragt. Das Fürstentum Liechtenstein zählt zu den wenigen Ländern ohne Staatsverschuldung, ist zu Recht stolz auf seine wirtschaftlichen Errungenschaften und pflegt einen vieler Orts spürbaren Patriotismus, den man als Auslandsunternehmen respektieren muss.

Positionierungsanalyse

Die Positionierung im Marketing bezeichnet das gezielte, planmäßige Schaffen und Herausstellen von Stärken und Qualitäten, durch die sich ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Einschätzung der Zielgruppe klar und positiv von anderen Produkten oder Dienstleistungen unterscheidet bzw. „positioniert“.⁷⁰ David Ogilvys Definition der Positionierung lautete kurz: „Was das Produkt leistet – und für wen.“[*]

Schließlich ist die IST- und SOLL- Wertbestimmung ein Arbeitsschritt während der Positionierungsanalyse, der drastisch offenbart, wie die IST-Positionierung des eigenen Unternehmens am „neuen Markt“ ist und wo sie hin SOLL. Hierbei wird objektiv der eigene IST-Zustand anhand des Vergleichs mit einem Konkurrenzobjekt bewertet, der SOLL-Zustand objektiv aus Kundensicht ermittelt.

⁷⁰ <http://www.betriebswirtschaft.info/2164.html>

Die Franz & Wach in der Schweiz und in Liechtenstein befinden sich im Aufbau- und Etablierungsprozess (IST-Zustand). Das Marketing arbeitet an einer festen Positionierung im Mittelstand, in Einzelbereichen am „Leadership“ (im Blick auf SWISS MED CARE). Ein steigender Fachkräfteanteil sowie ein positives Marken-Image SOLLen erreicht werden.

4.3 Marketingziele

Die Formulierung von operationalen Zielen im Marketing ist ein wesentlicher Bestandteil der konzeptionellen Planung. Eine genaue Absprache und Formulierung erfüllt die Kontroll-, Koordinations- und Motivationsfunktion.⁷¹ So ist es auch bei der Marketingabteilung der Franz & Wach AG. Durch den Vergleich des geplanten mit dem tatsächlich erreichten Zustand kann z. B. erwogen werden, ob die gesetzten Ziele für den Personaldienstleister erreicht worden sind (Kontrollfunktion). Die Motivationsfunktion spielt bei der Vorgabe sinnvoller und realistischer Ziele besonders für die Mitarbeiter eine große Rolle.

Zu den Einzelzielen der Franz & Wach in Deutschland gehörten 2008 die Umsatzsteigerung um ca. 35 % und eine Hebung des Fachkräfteanteils auf 29 %. Für alle im Jahr 2007 gegründeten Filialen sollte der Break-even-Point erreicht und das Marken-Image der Franz & Wach Gruppe vor allem im süddeutschen Raum Franken (hier gibt es die größte Dichte an Franz & Wach Filialen) positiv besetzt sein. Auch das Employer Branding zählte zu den Einzelzielen, dass heißt die Förderung der Corporate Identity unter internen und externen Mitarbeitern.⁷²

Die Ziele der Auslandsfilialen sind „kleiner“, aber genauso wichtig. Im Fokus steht, das Unternehmen in den Köpfen der Kunden als zuverlässigen Partner in Sachen Personalvermittlung zu positionieren (Marken-Image). Auch der reibungslose Ablauf der Dienstleistung trotz veränderter Rahmenbedingungen spielt eine besondere Rolle.

⁷¹ http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974938556&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=8556.pdf

⁷² Ungefähr-Angaben firmeninterner Informationen bzw. Berechnungen, die Dokumentation der genauen Auswertung ist mir nicht gestattet

(interkulturelle Anpassung, Anpassung an die veränderte Wirtschaftssituation). Die Kundenbindung ist eine zentral Zielgröße des Franz & Wach Personalservice. Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, gehört zu den obersten strategischen Zielen von Dienstleistungsunternehmen allgemein. In der Personaldienstleistungsbranche gewinnt dieser Faktor vor dem Hintergrund der steigenden Wettbewerbsintensität in dieser Branche immer mehr an Relevanz. Die Sicherung des Kundennutzens sowie die Erfüllung der Kundenerwartungen gehören zwingend zur Aufgabe eines Personaldienstleisters, vor allem in einem „fremden Land“. Zufriedenheit schafft „Stammkundschaft“ und das wiederum ist der Schlüssel zur eigenen stabilen Wirtschaftslage.

Die grundlegenden Zielarten der Franz & Wach unterscheiden sich nicht von anderen allgemeinen Zielsystemen innerhalb des Dienstleistungssektors. Grundlegend kann daher in Basiskategorien von Zielen sowie potenzial-, prozess- und ergebnisorientierten Zielen gegliedert werden.

Basiskategorien von Zielen, zusammengefasst in der folgenden Tabelle:

Zielart nach Basiskategorien	Beispiele
Ökonomische Ziele	Gewinn, Umsatz, Deckungsbeitrag
Rentabilitätsziele	Return on Investment, Umsatzrentabilität
Marktstellungsziele	Marktanteil, Marktgeltung
Finanzielle Ziele	Liquidität, Kreditwürdigkeit, Kapitalstruktur
Psychologische Ziele	Zufriedenheit, Kundenbindung, Präferenzen
Prestigeziele	Image, Unabhängigkeit
Soziale Ziele (mitarbeiterorientiert)	Mitarbeiterzufriedenheit, soziale Sicherheit
Soziale Ziele (gesellschaftsorientiert)	Dialog mit relevanten Anspruchsgruppen
Ökologische Ziele	Erfüllung ökologischer Auflagen

73

⁷³ Abb. Nach Bruhn/Meffert, Dienstleistungsmarketing, 2000, S. 205

Die Franz & Wach Unternehmen arbeiten gewinnorientiert, das heißt die Marktstellungs- und ökonomischen Ziele sind Voraussetzung, um die Rentabilitätsziele zu erreichen. Die finanziellen Ziele ermöglichen das Agieren am Markt und sind durch eine hohe Stammeinlage und Bonität der Geschäftsinhaber Gerhard Wach und ... gegeben (genau Einblicke in die „Zahlen“ bleiben mir leider verwehrt). Psychologische Ziele und die Erhaltung eines positiven Images sowie die eigene Unabhängigkeit und der Präferenzstatus beim Kunden gehören zu den vorrangigen Zielen der Franz & Wach- Gruppe. Diese haben vor allem bei der (erwünschten) Positionierung am ausländischen Markt eine große Bedeutung. Weniger dominieren die gesellschaftlich orientierten sozialen oder ökologischen Ziele.⁷⁴

Potenzial-, prozess-, ergebnisorientierte Ziele sind in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst:

Zielart nach Qualitätsdimensionen	Beispiele
Potenzialorientierte Ziele	Nutzung von Personalressourcen, Fachkompetenzen, sozialen Kompetenzen, kommunikativen Kompetenzen, technologischer Infrastruktur
Prozessorientierte Ziele	Kundengewinnung, Kundenbindung, Kontakt des Kunden zu den Mitarbeitern, Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess
Ergebnisorientierte Ziele	Schnellere Bearbeitung eines Auftrages, Perfektionierung einer Leistung, höherer Informationsgehalt bei Erteilung von Auskünften

75

Parallel zu den diversen Dimensionen der (Dienstleistungs-)Qualität können die Ziele auch in potenzial-, prozess- und ergebnisorientierte Größenordnungen unterteilt werden. Die potenzialorientierten Ziele beziehen sich beispielsweise auf die Nutzung von hauseigenen Personalressourcen. In interkultureller Hinsicht sind das z. B. Mitarbeiter, die die Sprache des Gastlandes beherrschen, oder auch jene, die mit speziellen Programmen und Prozessen in den diversen Formen der Werbetechnik vertraut sind. „Die Erkennung und gezielte

⁷⁴ Meyer/ Blümelhuber, Management industrieller Dienstleistungen, Dissertation, Universität Jena, 2003, S. 180

⁷⁵ Abb. Nach Bruhn/Meffert, Dienstleistungsmarketing, 2000, S. 205

Einsetzung einzelner Kompetenzen ist Pflicht in (multinationalen) Unternehmen mit Erfolgsabsichten.“⁷⁶

Prozessorientierte Ziele beziehen sich auf die zentralen internen und externen Dienstleistungsprozesse der Franz & Wach, es sind also prozessorientierte Ziele ihres Produkts, ihrer Dienstleistung, des Personalmanagements. Schließlich können zusätzlich ergebnisorientierte Ziele definiert werden. Diese Ziele beziehen sich auf das gewünschte Ergebnis, was das Unternehmen *vor, während und nach* Inanspruchnahme seiner Dienstleistung durch diverse Kunden erreichen will.

5. Zusammenfassung

Die Nachfrage nach Personaldienstleistungen auf dem Markt hängt vom Ergebnis der unternehmensspezifischen Entscheidung zwischen Eigenerstellung oder Fremdbezug (Outsourcing) von Personalfunktionen ab. Diese Entscheidung zwischen unternehmensinterner Durchführung und marktlicher Abwicklung ist abhängig davon, wie spezifisch die Personalfunktionen auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sind. Außerdem spielt eine Rolle, mit welchen Unsicherheiten die zukünftige Unternehmensentwicklung behaftet ist oder wie oft Personalfunktionen durchgeführt werden müssen. Prinzipiell gibt es kaum eine allgemein geltende Komplettlösung innerhalb der Personalpolitik eines Unternehmens. Aber es lassen sich individuelle Handlungsempfehlungen ableiten, die Unternehmen bei der Entscheidung über die grundsätzliche Koordination der Personalarbeit unterstützen können, um die eigene, optimale Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten. Sowohl Art und Umfang der angebotenen Personaldienstleistungen als auch die Kosten des Leistungsaustauschs determinieren die Vorteilhaftigkeit der externen Abwicklung personalwirtschaftlicher Transaktionen und damit die tatsächliche Nachfrage.⁷⁷ Das stetige Angebot und die wachsende Nachfrage dieser Dienstleistung beweist, dass sich der Markt in vielen

⁷⁶ Zitiert nach Gerhard Wach, Geschäftsführer und Inhaber der Franz & Wach-Gruppe

⁷⁷ Dana Vosberg, Der Markt von Personaldienstleistungen, 2002, S. 186

Industrieländern sehr dynamisch entwickelt hat. Zunehmender Wettbewerbsdruck und die damit verbundene Konzentration auf Kernkompetenzen oder die Knappheit bestimmter Qualifikationen sind der Grund, warum nach kostengünstigen Koordinationsformen der betrieblichen Personalarbeit gesucht wird.

In der Praxis müssen die Unternehmen darüber entscheiden, ob sie zum Wohle ihrer Geschäftsstrategie ihre Personalprobleme im Bedarfsfall über Zeitarbeit bzw. über Outsourcing ihrer Personalangelegenheiten lösen. Bei einem Zeitarbeitseinsatz stellt ein Personaldienstleister die geforderte Anzahl von Leiharbeitnehmern mit den benötigten Qualifikationen zur Verfügung. Die Verantwortung des Franz & Wach beschränkt sich also darauf, die richtige Anzahl von entsprechend qualifizierten Zeitarbeitnehmern zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.

Der Kunde von Franz & Wach erhält am Arbeitsort die Weisungsbefugnis und auch die Verantwortung für die Durchführung der Tätigkeiten, so, als wären die Leiharbeiter seine Festangestellten.

Bei einem Outsourcing-Projekt liegen die Verantwortlichkeiten für Personal und Qualität des Ergebnisses vollständig beim Dienstleistungsunternehmen Franz & Wach.

Sie übernimmt den Auftrag als solchen, prüft die notwendigen Ressourcen und kalkuliert einen Preis, der dem Kunden z.B. als Festhonorar oder nach Anzahl der durchgeführten Prozesse berechnet wird.

Außerdem benötigt das Dienstleistungsunternehmen, das lediglich Outsourcing anbietet, keine behördliche Genehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung, da die Mitarbeiter nicht an andere Unternehmen verliehen werden. Sie arbeiten einzig und allein für ihren Arbeitgeber.

6. Fazit

„Nichts ist so beständig wie der permanente Wandel.“⁷⁸ Dieser häufig zu lesende Satz macht deutlich, dass das sogenannte Change Management zur zentralen Themenstellung der Zukunft im Personalmanagement werden muss. Die Globalisierung der Märkte und international agierende Firmen verlangen konsequenterweise eine Internationalisierung der Personalarbeit.

„International ausgerichtete Personalpolitik bedeutet, eine Antwort auf den Grad an Vereinheitlichung der grundsätzlichen Orientierung im Personalbereich zu geben.“⁷⁹

Diese gestaltet sich bei einheitlicher Ausrichtung auf Gewinn und Effizienz notwendigerweise in den jeweiligen Unternehmen unterschiedlich. Die Rahmen hierfür sind nahezu identisch – entgrenzte Wirtschaftsräume, hoher Grad an Technisierung, computergestützte datentechnische Vernetzung usw. Auf diese für alle sich gleich gestaltenden Bedingungen (Stichworte: Globalisierung, Internationalisierung, Mobilität) reagieren die Unternehmen über Marketing und Management unterschiedlich, wobei der Umgang mit human resources sowie interkulturelle Kompetenzen von zentral-strategischer Bedeutung sind. Die Franz & Wach als Personaldienstleister stellt sich diesen Herausforderungen und nutzt hier verschiedene Ansätze.

Zum einen nutzt sie die Möglichkeiten eines ethnozentrischen Personalmanagements und macht die Politik des Mutter- bzw. Stammhauses zum Maß der Dinge und überträgt sie auf die „Töchter“ im Ausland. Einheitliche Personal- und Führungsgrundsätze und die Besetzung der wesentlichen Führungspositionen mit Stammhausmitarbeitern prägen dieses Konzept.

Zum anderen werden parallel hierzu geozentrische eingesetzt, welche die Gemeinsamkeiten und Besonderheiten in den Kulturen, Sprachen, Verhaltensweisen und Ansichten in den Standorten Deutschland, Schweiz und Liechtenstein gleichermaßen berücksichtigt. Für die betriebliche Praxis der multinational operierenden Franz & Wach stellt sich natürlich die

⁷⁸ Zitat von Heraklit von Ephesus

⁷⁹ Meinulf Kolb, „Personalmanagement“, S. 262

Frage nach dem optimalen Mix bzw. danach, wo welches Konzept Anwendung finden sollte..
Die lokalen Antworten auf globale Fragen unter Berücksichtigung eines zu wahrenen Gleichgewichts sind die Grundlage eines jeden geschäftlichen Erfolgs. Das Marketing der Franz & Wach trägt dem Rechnung und beschäftigt in der Schweiz wie in Liechtenstein neben dem Stammpersonal auch lokale Arbeitnehmer.

Bibliografie:

Bernd Stauss, Aktuelle Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing, 1. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 173

Bernd Stauss, Aktuelle Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing, 1. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 173

Blom/Meier 2002: S. 39

Dahl/Dreyer/von der Prinitz/von Ruhnstedt, Personaldienstleister in Deutschland, 1. Auflage 2009

Dana Vosberg, Der Markt für Personaldienstleistungen, 1. Auflage, Wiesbaden 2003

Dana Vosberg, Der Markt für Personaldienstleistungen, Dissertation Universität Leipzig, 2002

Dolski/Hermanns, Internationalisierungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen, 2004

E. G. Walldorf, Auslandsmarketing, Wiesbaden 1990

Gardini/Dahlhoff, Management internationaler Dienstleistungen, 1. Auflage, 2004

Haedrich, Holger: Zielorientierte Segmentierung, St. Gallen 2000

Heribert Meffert / Manfred Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, 2006

Hilb 2002: S. 3

Holger Haedrich, Zielorientierte Segmentierung, St.Gallen 2000

Jens Högrevé, Dienstleistungsmarketing, Einleitung, 1. Auflage Juli 2007, Wiesbaden

Macharzina/Oesterle, Handbuch Internationales Management, 2. Auflage, Wiesbaden, Sept. 2002

Manfred Bruhn, Internationalisierung von Dienstleistungen: Forum Dienstleistungsmanagement, 1. Auflage März 2005

Manfred Bruhn, Rudolf Esch, Tobias Langner, „Handbuch Kommunikation“, Wiesbaden, 1. Auflage 2009

Marco Gardini / H. Dahlhoff, Management internationaler Dienstleistungen, 1. Auflage, Wiesbaden 2004

Matthias H. Gouthier, Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, Dt. Universitätsverlag, 2003

Meinulf Kolb, Personalmanagement, 2. Auflage, Berlin 1998

Meyer/ Blümelhuber, Management industrieller Dienstleistungen, Dissertation, Universität Jena, 2003, S. 180

Meyer/ Blümelhuber, Management industrieller Dienstleistungen, Dissertation, Universität Jena, 2003, S. 180

Michael Kleinaltenkamp, Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995

Michael Kleinaltenkamp, Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis, 1. Auflage 2006

Olfert, Kompakt-Training Personalwirtschaft, 4. Auflage, Ludwigshafen 2004

Porter, 1999, S. 274ff; Czinkota/Ronkainen, 2000

Manfred Bruhn, Kommunikationspolitik, Vahlen, 4. überarbeitete Auflage 2007

Steger, Facetten der Globalisierung, 1. Auflage, 1999

Ullrich Steger, Facetten der Globalisierung, Ökonomische, soziale und politische Aspekte, 1. Auflage, Heidelberg 1999

Weber et al. 2001: S. 32

Wilhelm Schmeisser / Dieter Krimphove, Internationale Personalwirtschaft und Internationales Arbeitsrecht, Oldenburg 2010

Wilhelm Schmeisser, Lydia Clausen „Preispolitik von Personaldienstleistern“, 2009

Internetquellen:

<http://www.uni-muenster.de/InternationalOffice/Internationalisierung/> (23.11.2011)

<http://deposit.ddb.de/cgi->

[bin/dokserv?idn=974938556&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=974938556.pdf](http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974938556&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=974938556.pdf)

(30.10.2011)

http://www.afwbadharzburg.de/afw/download/fernstudium/leseprobe_par_grundl_des_pesman.pdf (12.09.2011)

<http://www.uni-muenster.de/InternationalOffice/Internationalisierung/> (04.09.2011)

<http://deposit.ddb.de/cgi->

[bin/dokserv?idn=974938556&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=974938556.pdf](http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974938556&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=974938556.pdf)

(02.11.2011)

http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/material_pw/2010/092010_extra_2/pw-0910-sh-2.pdf (02.11.2011)

<http://www.personalmanagement.info/de/infopool/glossar/personalwirtschaft.php>

(30.10.2011)

<http://www.doelle-web.de/coaching/wiso/clipart/wiso7/aufgaben%20personalwesen.gif>

(11.09.2011)

<http://luenendonk-shop.de/Luenendonk-Listen/Zeitarbeit/Luenendonk-Liste-2011-Fuehrende-Zeitarbeits-und-Personaldienstleistungs-Unternehmen-in-Deutschland.html>

(12.09.2011)

<http://www.business-wissen.de/handbuch/service-marketing/bausteine-des-service-marketings> (29.11.2011)

<http://www.rolf-kaeser.ch/online/index.php/leistungspolitik-operatives-marketing-66>

(04.11.2011)

http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/exist_gr/kommpol.pdf (17.11.2011)

<http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/absozpsy/Projekt-03.pdf>

(17.11.2011)

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel->

[dienstleister/auslandsexpansion/2485214.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/auslandsexpansion/2485214.html) (29.11.2011)

<http://www.weblexikon.de/Personal-Service-Agentur.html> (18.12.2011)

<http://www.timeworkers.de/Zeitarbeits-ABC/103/Zeitarbeit> (30.10.2011)

<http://www.betriebswirtschaft.info/2164.htm> (04.09.2011)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstleistungsmarketing> (25.09.2011)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Mix> (25.09.2011)

www.personalundwissen.de (28.10.2011)

www.personalundwissen.de (30.10.2011)

<http://www.betriebswirtschaft.info/2164.html> (30.10.2011)

<http://www.sup-tralog.de/Dreiecksverhaeltnis.jpg> (05.11.2011)

<http://www.luenendonk.de/zeitarbeit.php> (17.11.2011)

<http://www.msm.uni-due.de/index.php?id=5523> (17.11.2011)

www.springerlink.com/index/j146j24757 (29.11.2011)

www.franz-wach.com (18.12.2011)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Personal-Service-Agentur> (18.12.2011)

http://www.zukunftberuf.de/pdf/zuku05_10/data/pdf/file.pdf (25.09.2011)

http://www.gymbase.de/index/themeng12/bwl/marketing_06.php (11.10.2011)

<http://www.berater-der-zeitarbeit.de/aktuellesbilder/11-06->

[17%20FAZ_Entwicklung_Zeitarbeit.jpg](#) (12.09.2011)

Zitate:

Heraklit von Ephesus

Gerhard Wach, Geschäftsführer und Inhaber der Franz & Wach-Gruppe

Firmenpräsentation Franz & Wach Personalservice GmbH